

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Programa estratégico para desarrollar competencias organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente de la I.E. “Salvador Lavalle” distrito de Vichayal – Paíta, región Piura, año 2014.**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**Investigador:** Amaya Oviedo, Moises.

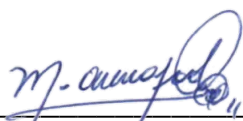
**Asesor:** Cardoso Montoya, César.

Lambayeque- Perú

2016

**Programa estratégico para desarrollar competencias organizacionales  
entre el personal jerárquico - administrativo y docente de la I.E.  
“Salvador Lavalle” distrito de Vichayal – Paíta, región Piura, año 2014.**

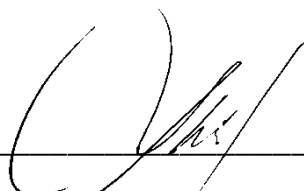
Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias  
de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica



**Amaya Oviedo, Moises**  
Investigador



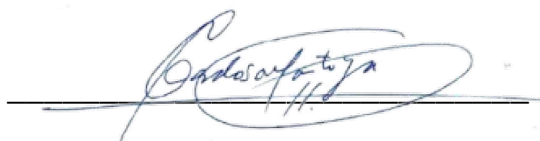
**Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos**  
Presidente



**Dr. Rafael Cristóbal García Caballero**  
Secretario



**M.Sc. Julia Esther Santa Cruz Mío**  
Vocal



**M.Sc. César Cardoso Montoya**  
Asesor

## ACTA DE SUSTENTACIÓN



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Nº 000099



Siendo las 14 horas del día 09 de junio del año dos mil 16, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 985-2016-UP-D-FAHSSC de fecha 26/05/16 conformado por:

Dra. DORA N. DIAZ VALLEJO PRESIDENTE(A)  
Dr. RAFAEL GARCIA CASALLEN SECRETARIO(A)  
M.Sc. JULIA E. SANTA CRUZ MIZ VOCAL  
M.Sc. CESAR CARDOSO MONTOYA ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada PROGRAMA ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ENTRE EL PERSONAL JERARQUICO-ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA I. E. "SALVADOR LAVIALLEN" DISTRITO DE VICHAYAL - PUNTA REGION PIURA, AÑO 2014.

presentado por (el)(la)(los)(las) tesista(s) MOISES OMAYA OVIEDO

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1030-2016-UP-D-FAHSSC

de fecha 07 JUNIO DE 2016

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por (el) (la) (los)(las) sustentante(s), quien(es) obtuvo (obtuvieron) 63 puntos que equivale al calificativo de REGULAR

En consecuencia (el) (la) (los)(las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Siendo las 14:55 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

VOCAL

SECRETARIO

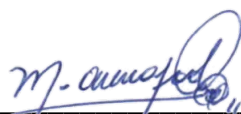
ASESOR

Observaciones:

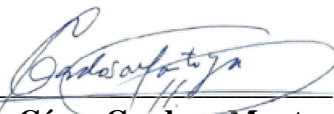
## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Amaya Oviedo, Moises** investigador principal, y César Cardoso Montoya asesor del trabajo de investigación “**Programa estratégico para desarrollar competencias organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente de la I.E. “Salvador Lavalle” distrito de Vichayal – Paita, región Piura, año 2014**” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 09 de junio 2016



**Moises Amaya Oviedo**  
Investigador principal



**M.Sc. César Cardoso Montoya**  
Asesor

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo con mucho amor y honor a mi querida esposa María, a mis hijas: Krattelli Noemí, Jenifer Karol y Karen Elizabeth; quienes siempre supieron fortalecer mi esfuerzo y sacrificio para alcanzar las metas propuestas en mi vocación profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios mi padre todopoderoso, quien me guía e ilumina en todo tiempo en mi quehacer como maestro; así mismo a mis padres Diego y Felicia, quien goza de la presencia de Dios.

Quiero expresar mi agradecimiento a mi profesor asesor de Tesis, César Cardoso Montoya, quien en todo momento orientó mis conocimientos para alcanzar tan ansiada meta.

## INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO ..... 14

1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 14

1.1.1.Región Piura..... 14

1.1.2.Provincia de Paita..... 16

1.1.3.Distrito de Vichayal..... 17

1.1.4.I.E. "Salvador Lavalle". ..... 18

1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICA - TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.  
19

1.3.EVOLUCIÓN HISTÓRICA - CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.  
32

1.4.METODOLOGÍA EMPLEADA. .... 39

1.4.1. Paradigma, Tipo y Diseño la Investigación..... 39

1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación. .... 40

1.4.3. Diseño de la Investigación..... 40

1.4.4. Métodos aplicados en la Investigación..... 40

1.4.5. Población y Muestra..... 42

1.4.7. Procedimientos para la Recolección de Datos. .... 43

1.4.8. Análisis Estadístico de los Datos..... 43

### CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO..... 44

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS..... 45

2.2. BASE TEÓRICA..... 49

2.2.1. Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker..... 49

2.2.2. Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler.....	63
2.2.3. Enfoque de Gestión de Competencias de Levy – Leboyer, Claude.....	70
CAPÍTULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	76
3.1.1. Resultados de Guía de Observación.....	77
3.1.2. Resultados de Encuesta.....	90
3.2. MODELO TEÓRICO.....	100
3.2.1. Realidad Problemática.....	101
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.....	102
3.2.3. Fundamentación.....	102
3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	104
3.2.5. Cronograma de la Propuesta.....	149
3.2.6. Presupuesto.....	149
3.2.7. Financiamiento de los Talleres.....	150
CONCLUSIONES.....	151
RECOMENDACIONES .....	152
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	153
ANEXOS .....	156



## RESUMEN

El principal objetivo de investigación ha sido elaborar un Programa Estratégico para mejorar el desarrollo de competencias organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente de la I.E. “Salvador Lavalle”, del distrito de Vichayal, provincia de Paita, región Piura. Partiendo de la aplicación de una guía de observación, encuesta, entrevistas y recojo de testimonios, se determinó que en la I.E. “Salvador Lavalle” no se desarrollan competencias organizacionales ya que no existe liderazgo por parte del director, no se pone en práctica los diferentes instrumentos de gestión, los docentes y administrativos no cumplen con sus funciones, generándose un caos, donde el principio de autoridad es vulnerado o no es tenido en cuenta. Asimismo no existe la capacidad organizativa para promover acuerdos orgánicos donde los trabajadores manifiesten su voluntad del mejoramiento institucional haciendo llegar sus sugerencias y asumiendo responsabilidades. Esto indica que los directivos no tienen las habilidades y capacidades para adaptarse a las circunstancias del entorno, generar ideas propias o propiciar actitudes internas solidarias. Concluimos como logros de la investigación, por un lado, el haber justificado el problema, esto es haber confirmado la hipótesis; y por el otro haber elaborado la propuesta, vale decir haber matrimoniado la base teórica con la propuesta, a propósito de la fundamentación de los talleres

**PALABRAS CLAVES:** Programa Estratégico, Competencias Organizacionales, Proceso de Gestión Organizacional.

## **ABSTRACT**

The main research objective was to develop a strategic program to enhance the development of organizational skills among senior staff - administrative and teaching at "Salvador Lavalle" School; Vichayal district, province of Paita, Piura region. Starting from the application of an observation guide, survey, interviews and collection of evidence, determined that in the IE "Salvador Lavalle" no organizational skills develop because there is no leadership from the principal, not put different management tools in practice, teachers and administrators do not fulfill their functions, generating chaos, where the principle of authority is violated or is not taken into account. Also there is the organizational capacity to promote organic agreements where workers express a wish of institutional improvement by your suggestions and taking responsibility. This indicates that managers do not have the skills and capacities to adapt to the circumstances of the environment, generate ideas or attitudes encourage internal solidarity. We conclude as research achievements, on the one hand have justified the problem, ie have confirmed the hypothesis; and on the other he has made the proposal, ie the theoretical basis have matrimoniado the proposal, concerning the merits of the workshops.

**KEYWORDS:** Strategic, Organizational Skills Program, Organizational Management Process.

## INTRODUCCIÓN

El sello distintivo de nuestro tiempo es que casi todos los aspectos de la vida humana han sufrido cambios profundos. Casi no hay innovaciones sociales, económicas, políticas, culturales y educativas drásticas todos los días.

Nuestro país todas las instituciones y especialmente las educativas están inmerso en el proceso de cambio acelerado en todas las esferas de la vida humana. Es por esto que resulta necesario formar un nuevo perfil de competencias en las personas que dirigen y trabajan en las instituciones educativas, donde la inteligencia – conocimiento - autonomía sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo laboral. En este escenario, al sistema educativo, en general, y a la escuela pública, en particular, quienes viven el embate de estos cambios; se les convoca a brindar nuevas respuestas a las demandas inéditas, asignándoseles una alta prioridad para acompañar las actuales transformaciones económicas con equidad y justicia social.

Las escuela requieren garantías de que tanto sus directivos y supervisores como también sus docentes sean formados sistemáticamente en contenidos y competencias que conjuntamente con una reflexión sobre sus experiencias, tengan la potencia de hacer frente a las complejas problemáticas a las que tienen que dar respuestas cotidianamente, incorporando una lectura del mediano y largo plazo, y no exigidas por la urgencia de lo inmediato

Es en este contexto que nuestro estudio de investigación tenía como **Objetivo general**: Elaborar un Programa Estratégico para mejorar el desarrollo de competencias organizacionales entre el personal jerárquico-administrativo y docente de la I.E. “Salvador Lavalle”, del Distrito de Vichayal, Provincia de Paita, Región Piura. **Objetivos específicos**: Determinar los niveles de desarrollo de competencias organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente de la I.E. “Salvador Lavalle”; Determinar el rol directivo en el desarrollo de competencias organizacionales de la I.E. “Salvador Lavalle” y la Elaboración de la propuesta en función a los propósitos de la investigación y busca dar respuesta a la **pregunta**: ¿La elaboración de un Programa Estratégico

desarrollará las competencias organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente de la I.E. “Salvador Lavalle” Distrito de Vichayal, Provincia de Paita, Región Piura?, la respuesta anticipada, tentativa o **hipótesis** de investigación fue: “**Si** se elabora un Programa Estratégico sustentado en las teorías de Peter Drucker, Fred E. Fiedler y el enfoque de Levy-Leboyer **entonces**, se mejorará el desarrollo de competencias organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente de la I.E. “Salvador Lavalle”, del Distrito de Vichayal, Provincia de Paita, Región Piura.”

Metodológicamente se aplicó una guía de observación y encuesta. Por otro lado, las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender las perspectivas de los docentes, administrativos y directivos, que permitieron agenciarnos de datos cualitativos. Los indicadores se obtuvieron luego de haber operacionalizado conceptualmente la variable dependiente.

El análisis exigió, primero, un minucioso y repetido trabajo de categorización y re categorización de las respuestas a las preguntas que nos permitieron comprender el nivel de competencias organizacionales que se desarrollan en la I.E.; en segundo lugar, fue preciso introducir los datos cuantitativos en el software Microsoft Office Excel 2007, tarea que demandó una dedicación de treinta minutos por instrumento; en tercer lugar, obtuvimos los datos del análisis cuantitativo de resultados por parte del programa informático; finalmente procedimos a la interpretación de estos últimos. Los datos cualitativos por su parte fueron analizados e interpretados a manera de cita para confirmar la naturaleza del problema.

Para facilitar la comprensión del trabajo de investigación se ha creído conveniente organizarlos en tres capítulos:

El **primer capítulo** contiene el análisis del objeto de estudio, a partir de la ubicación geográfica de la Región Piura, ubicación de la Institución Educativa “Salvador Lavalle” del distrito de Vichayal, provincia de Paita. Evolución Histórica, Tendencial y Contextual del Objeto de Estudio y la Metodología empleada.

El **segundo capítulo** contiene el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden a nuestro estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta: Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler y el Enfoque de Gestión de Competencias de Levy-Leboyer; éstas nos permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el **tercer capítulo** se analiza e interpreta los datos recogidos de la guía de encuesta y guía de observación. Luego, se presenta la elaboración de la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta fueron: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador estuvo conformada por tres talleres cada taller con sus respectivas temáticas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El análisis del objeto de estudio es “comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. En este caso se analiza las partes de los procesos, objetos, instituciones, empresas, interrelaciones, grupos, etc.”<sup>1</sup>

Un análisis de los componentes del objeto de estudio o de investigación permite identificar los niveles o dimensiones del mismo en diversos contextos interrelacionados manifestos en lo “teórico, metodológico y técnico”. Lo teórico como sistema de relaciones conceptuales expresamente construido, se hace expreso en la construcción del objeto de estudio, en la visualización de las categorías, definición de técnicas de análisis de la información. Lo metodológico como enfoque, estrategia y perspectiva de abordaje del objeto de estudio premia todos los componentes del proceso de investigación. Lo técnico, referido a instrumentos y procedimientos se expresa con mayor nitidez en la definición de técnicas de recolección de datos para las características del objeto (naturaleza del problema), generación, registro (fichas, guías), sistematización y análisis de información<sup>2</sup>.

#### **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

##### **1.1.1. Región Piura<sup>3</sup>.**

Piura es una costera región en el noroeste de Perú. La capital de la región es Piura y sus ciudades portuarias más grandes, Paita y Talara, también se encuentran entre los más importantes de Perú.

La Región Piura limita al norte con la Región Tumbes y Ecuador, al este con la Región Cajamarca, al sur con la Región Lambayeque, y al oeste con el Océano Pacífico. "Punta Pariñas" en Piura es el punto más occidental de América del Sur.

---

<sup>1</sup> BERNAL, 2006

<sup>2</sup> MARIN, 2004

<sup>3</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Piura\\_Region](http://en.wikipedia.org/wiki/Piura_Region)

El territorio de la Región Piura tiene muchas variaciones climáticas debido a su ubicación geográfica. Se encuentra a sólo 4 grados al sur del ecuador, todavía recibe dos corrientes oceánicas, al mismo tiempo: la fría corriente de Humboldt (13-20 ° C 55-68 F) y la cálida Corriente del Niño (20-27 ° C, 68- 80 F). Esto hace que la Región Piura sea una tierra que es a la vez tropical y árido.

La región se divide en 8 provincias, que se componen de 64 distritos. Las provincias, con sus capitales en paréntesis, son:

- ◆ Ayabaca ( Ayabaca )
- ◆ Huancabamba ( Huancabamba )
- ◆ Morropón ( Chulucanas )
- ◆ Paíta ( Paíta )
- ◆ Piura ( Piura )
- ◆ Sechura ( Sechura )
- ◆ Sullana ( Sullana )
- ◆ Talara ( Talara )



FUENTE: <https://www.google.com.pe/search?q=region+piura>

### 1.1.2. Provincia de Paita<sup>4</sup>.

Es una de las ocho provincias que integran el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno regional de Piura, aunque los pobladores hayan rechazado dicha administración formando su Región de facto Miguel Grau en el norte del Perú.

Limita por el norte, con las provincias de Talara y Sullana; por el sur, con las provincias de Piura y Sechura; por el este, con la provincia de Sullana y por el oeste, con el mar de Grau.

La fundación de Paita fue el 30 de abril de 1532 pero la provincia fue creada por ley dictada por el presidente Ramón Castilla y Marquezado el 30 de marzo de 1861. La capital de esta provincia es la ciudad de Paita.

- ◆ Extensión: 1 785,16 km<sup>2</sup>
- ◆ Población: 154 151 hab Habitantes
- ◆ Altitud y aspectos climáticos: situado al occidente de la costa norte del Perú, con un clima cálido seco tropical, cuya temperatura promedio es de 25°C, siendo su máxima altitud de 3 msnm y sus coordenadas son 05°04'57" longitud oeste.

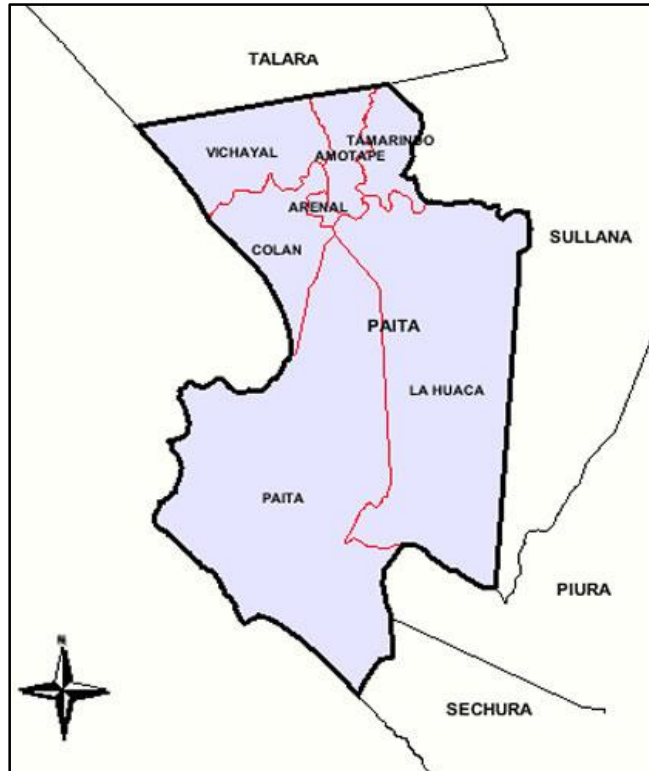
La Provincia de Paita se divide en siete distritos, los cuales son:

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Paita](http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Paita)



- ◆ Paita.
- ◆ Amotape.
- ◆ Colán.
- ◆ Arenal.
- ◆ La Huaca.
- ◆ Tamarindo.
- ◆ Vichayal.



FUENTE: <https://www.google.com.pe/search?q=provincia+de+paita>

### 1.1.3. Distrito de Vichayal<sup>5</sup>.

Es uno de los 7 distritos que integran la Provincia de Paita, ubicada en el departamento de Miguel Grau (Región de facto), de iure sigue bajo la administración del Gobierno regional de Piura, en el norte del Perú.

Limita por el norte con el distrito de Pariñas; por el sur con pueblo nuevo de Colán; por el este con el Distrito de Amotape y por el oeste con el océano pacífico.

Mediante ley regional # 316, del 28 de agosto de 1920, el caserío de Tamarindo fue elevado a distrito, siendo Presidente de la República, Augusto B. Leguía. Este distrito se haya asentado en los márgenes del Río Chira, constituyendo la parte baja de este valle. Se caracteriza por sus extensos campos de cultivo; en el pasado esta zona era un campo

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Vichayal](http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Vichayal)

formado por frondosos vichayos que alimentaban al ganado menor que ahí se criaba, es por eso el nombre del distrito. El distrito de Vichayal cuenta con diversos atractivos turísticos. Su capital es el poblado de San Felipe de Vichayal.

#### **1.1.4. I.E. “Salvador Lavalle”<sup>6</sup>.**

##### **◆ Misión:**

Brindar una educación moderna e inclusiva de calidad con gestión educativa y productiva eficaz, que forma integralmente a los alumnos y alumnas, desarrollando sus capacidades, habilidades y destrezas comunicativas, de resolución de problemas, de liderazgo de investigación, de producción que practiquen valores a cargo de docentes eficientes, innovadores de su práctica pedagógica que dominan el uso de las TIC, en una comunidad educativa organizada, con gestión eficaz y empresarial en un ambiente favorable, ecológico y seguro.

##### **◆ Visión:**

La Institución Educativa “Salvador Lavalle” al 2015 es democrática, líder, moderna, inclusiva, emprendedora, productiva, con enfoque ambientalista y de buena imagen institucional.

Los alumnos y alumnas con alta autoestima, solucionan problemas, son disciplinados, creativos, responsables, innovadores, respetan la naturaleza, tienen iniciativa empresarial, practican valores, que les permiten ser ciudadanos (as) al servicio de la sociedad.

El personal directivo, docente y administrativo son responsables, tolerantes, innovadores, actualizados, organizados, eficientes, empáticos y ejercen liderazgo institucional.

---

<sup>6</sup> Información dada por administración de la I.E.

Los padres y madres de familia fortalecen los aprendizajes, acciones productivas y valores de sus hijos e hijas.

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA - TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

<sup>7</sup>La educación es prioritaria en el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de las personas, por cuanto provee las herramientas esenciales para participar en la búsqueda del bien común, de las capacidades individuales y sociales internas, como lo es el desarrollo intelectual del individuo; así como externas, que requieren habilidades y desenvolvimiento con su entorno, orientadas al fortalecimiento de una sociedad más integra. Lo anterior, hace de la educación el medio más importante en la formación de recursos humanos en cantidad y calidad.

En este sentido, le corresponde a quienes dirigen las instituciones educativas (directores, subdirectores), garantizar el buen funcionamiento y equilibrio de dicha organización. Por consiguiente, el éxito del funcionamiento de las escuelas de educación básica, depende en gran parte del gerente educativo; requiriendo de éste ciertas competencias profesionales y personales para lograr conjuntamente con el personal docente un trabajo en equipo y la consecución de los objetivos pertinentes al nivel.

Los intentos por conseguir que nuestros centros educativos sean eficaces también reflejan como componente fundamental del papel de director. Por ejemplo, Edmons (1982) consideró como uno de sus cinco componentes principales para la generación de escuelas eficaces el “Fuerte liderazgo instructivo del director del centro, que presta gran atención a la calidad de la enseñanza”. También Purkey y Smith (1983) señalaban el liderazgo como “Factor de Contexto” imprescindible.

---

7 VELÁSQUEZ, Mariel. 2008. Competencias Gerenciales del Director y la Comunicación Organizacional en Educación Básica. Venezuela.

<sup>8</sup>En un mundo tan competitivo como el que vivimos, llevar a buen puerto lo que queremos hacer se hace cada día más difícil. Se requiere mucho más que la buena suerte, la intuición y las condiciones favorables; además de ello, o a pesar de ello, se requiere poner en juego una serie de competencias para gestionar nuestros proyectos y propósitos si esperamos algún día hacerlos realidad, es un asunto fundamental para la vida, pero lo es más cuando hablamos de empresas, organizaciones o específicamente de instituciones educativas.

Es de hacer notar que actualmente se sugiere el uso de términos de competencias, que surgen como una opción para precisar el rol personal y profesional de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. Específicamente “en primer lugar su grado de cualificación (lo que saben) es decir, su conocimiento, en segundo lugar su talento para el quehacer, es decir; sus habilidades, destrezas, capacidades genéricas o específicas y en tercer lugar, su talante ante sí mismo, los demás, ante las exigencias y retos laborales”<sup>9</sup>

La Etimología del concepto “competencia” - competere: competer (competente) y competir (competencia). Que alude al concepto de pugnar con..., rivalizar con..., competencia, competición, competidor, competitividad y competitivo.

◆ Competencia: Rivalidad y conservación del medio.

◆ Competencia: Atribución Legítima.

Las competencias y su definición están ocupando actualmente un amplio espacio en la literatura del ámbito organizacional y concretamente en el ámbito de las políticas de recursos humanos. Se forma en competencias, se evalúa por competencias, se diseña la carrera en competencias, etc. El concepto que tiene una larga historia en la Psicología social desde que

---

<sup>8</sup> [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

<sup>9</sup> LEVY – LEBOYER, 2000.

McGregor acuñara el término en los años 70, y, en la actualidad tiene en el contexto organizacional tres representantes claros:

Perrenoud (2000) define las competencias como:

*“Una capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un cierto tipo de situaciones”<sup>10</sup>*

Boyatzis (1982) había definido las competencias como:

*“Una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, el o ella usa”<sup>11</sup>*

Y Le Boterf (2000) da otra definición:

*“Es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos. (Conocimientos, redes de información, redes de relación, saber hacer)”<sup>12</sup>*

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en

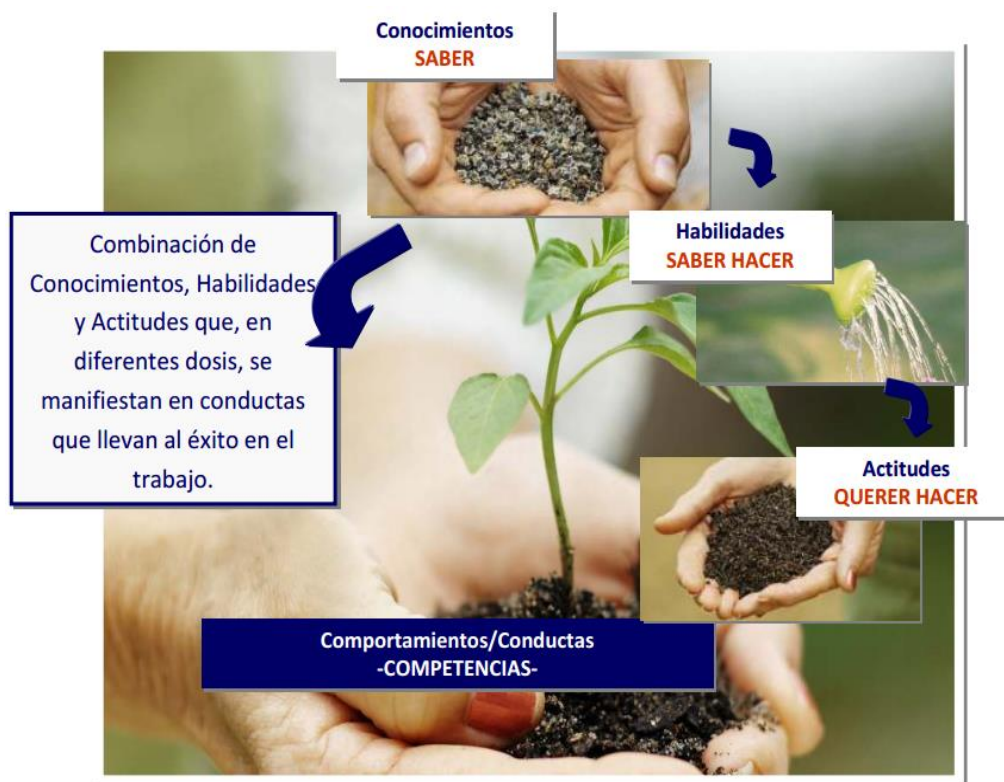
---

10 PERRENOUD, 2000

11 BOYATZIS, 1982

12 LE BOTERF, 2000

la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”<sup>13</sup>



**FUENTE:** Elaborado de acuerdo a información.

- ◆ <sup>14</sup>El Saber: Es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial.
- ◆ Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí.

13 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Secretaría de Educación (1999). Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas. Bogotá. Secretaría de Educación de Bogotá.

14 GARCIA, MIGUEL. Gestión por competencias. En: ARTIDIELLO, Ileana y CONRADO. Encontrado en: <http://ridum.umanizales.edu.co/>

- ◆ Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- ◆ Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- ◆ Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos estos elementos en su conjunto nos llevan al “hacer”, es decir, a la competencia, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

A continuación presentamos algunos elementos que la caracterizan<sup>15</sup>:

- a) Es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en nuestro lenguaje cotidiano cuando

---

15 MACHADO, NÍLSON JOSÉ. “Sobre a idéia de competência”. In: Perrenoud, Phillippe et. al. (2002). As competências para ensinar no século XXI. A formação de professores e o desafio da avaliação. São Paulo, Artmed Editora.

decimos que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre con respecto a los objetos, que aunque son muy útiles no son “competentes”.

- b) La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa. En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo explicitar qué sería un “conductor competente” que un “ciudadano competente”.
- c) La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- d) Las competencias se realizan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán.
- e) Están asociadas a una movilización de saberes. No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.
- f) Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia. Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.
- g) Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito – conocimiento explícito.

Tipos de Competencias:

◆ Competencias Básicas:

Están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar



diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las competencias ciudadanas y laborales.

◆ Competencias Ciudadanas:

Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región. Están referidas a la capacidad de ejercer la ciudadanía y de actuar con base en los principios concertados por una sociedad y validados universalmente. Además de relacionarse con la actuación de un individuo, las competencias ciudadanas implican la capacidad para efectuar juicios morales, conocer el funcionamiento del Estado y comportarse e interactuar con otros y consigo mismo.

◆ Competencias Laborales:

Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia

laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”<sup>16</sup>.

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general. La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía.

En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

---

<sup>16</sup> MERTENS, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. En: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

### **Competencias Laborales Específicas:**

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”.

Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

### **Competencias Laborales Generales<sup>17</sup>:**

Se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio,

---

<sup>17</sup> [http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)

la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos. Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas<sup>18</sup>.

- Genéricas: no están ligadas a una ocupación particular.
- Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo.
- Transferibles: se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje.
- Generativas: permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades.
- Medibles: su adquisición y desempeño es evaluable.

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo.

---

18 BRUNNER, J. J.

<b>COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresa</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

**FUENTE:** SENA (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá, SENA.

Dentro de las competencias laborales generales encontramos las competencias organizacionales que son parte de nuestro estudio para ello encontramos que:

<sup>19</sup>Las competencias organizacionales son un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias

adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

<sup>20</sup>Las competencias requeridas por la organización no son sólo individuales, aparece el concepto de competencia colectiva, incluso con mayor importancia e incidencia que la competencia individual. De ahí que las estrategias de desarrollo de recursos humanos consideren la importancia del grupo en el desarrollo de la “organización que aprende”.

<sup>21</sup>El desarrollo de competencias en la organización tiene todo un conjunto de ventajas entre las que destacamos:

- ◆ Poner de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad y larga vida de la organización.
- ◆ Descartar funciones y puestos demasiado limitados, e inclinarse por procesos integrados y trabajo en equipo.
- ◆ Aportar la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte rápidamente a los cambios de los clientes y en las condiciones de mercado, mediante el correcto ajuste despliegue de los empleados basado en el modelo de competencias.
- ◆ Crear una cultura de aprendizaje continuo.
- ◆ Proporcionar a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega.
- ◆ Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.

---

20 JOSÉ TEJADA FERNÁNDEZ Y ANTONIO NAVÍO GÁMEZ. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

21 IDEM

- ◆ Los empleados conocen lo que se espera de ellos en el puesto actual y que competencias necesitan para desarrollarse y alcanzar otros puestos.
- ◆ Aportar mayor justicia e igualdad en los procedimientos de selección y retribución.

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano.

<sup>22</sup>Las competencias, el mejor modelo es el de los niveles de dominio, que consiste en abordar las competencias por niveles, de acuerdo con los procesos organizacionales más que con los puestos. Una competencia tiene que ver con un nivel de exigencia profesional o laboral que la valida como tal y como este nivel de exigencia está en continuo cambio, la naturaleza misma de la competencia varía y se ajusta a ese patrón de exigencia (productividad).

<sup>23</sup>Lo que pretende este enfoque es generar una práctica moderna de gestión de personas que agregue valor a las instituciones a través del mejor desempeño de sus profesionales. Es por ello que las competencias deben mirarse desde las necesidades de la escuela, aquí, ahora y con visión de futuro, constituyéndose en una herramienta útil para alcanzar los objetivos estratégicos.

Saracho (2005) afirma que las competencias deben responder a una necesidad de cambio por la visión y su consecuente estrategia. El mismo autor hace énfasis en la necesidad de partir de las necesidades de la organización ya que si no es así “duda de que sirvan para algo”. El sentido subyacente de estos juicios es que las competencias no se miran desde las personas, sino que desde la organización. El establecimiento educacional declara objetivos y metas, y para

---

22 TOBÓN, S. (2004). Formación basada en competencias. Bogotá: ECOE.

23 ALLES, M (2008). Comportamiento organizacional. Barcelona, España: Ed. Granica.

alcanzarlos los profesores deben poseer ciertas competencias, es decir, las competencias son tales en función de la institución.

<sup>24</sup>Lo más importante al hablar de competencias dentro de la organización es comprenderlas como capacidades movilizadas para alcanzar los indicadores de éxito de la institución. No se hace referencia a las competencias de manera abstracta, sino que se las relaciona con un desempeño exitoso, de acuerdo a los estándares de calidad de la institución en la cual se trabaja.

### **1.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA - CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están produciendo en el mundo y América Latina, en este caso el sistema educativo adquiere el valor clave y estratégico de sus acciones para actualizar y desarrollar la calidad de las capacidades humanas.

Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo Institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.<sup>25</sup>

Es necesario plantear que las Instituciones Educativas como empresas de servicios, también se ven afectadas por los vaivenes de los nuevos paradigmas. La internalización de la economía y la globalización son variables que la imparten como a cualquier empresa, por lo tanto, es importante modernizar las estructuras administrativas verticales y cerradas por estructuras horizontales, dialógicas y holísticas e ir más allá de modernizar infraestructuras, también hay que dar calidad a los recursos humanos con los que contamos.

El desarrollo de competencias es de suma importancia dentro de una organización ya que “una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con

---

<sup>24</sup>[http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_en\\_la\\_Escuela\\_Un\\_desafio\\_Permanente.pdf](http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion_de_Recursos_Humanos_en_la_Escuela_Un_desafio_Permanente.pdf)

<sup>25</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>



idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer”<sup>26</sup>.

En la I.E. “Salvador Lavalle” del distrito de Vichayal, no se desarrollan competencias organizacionales ya que no existe liderazgo por parte del director, no se pone en práctica los diferentes instrumentos de gestión, los docentes y administrativos no cumplen con sus funciones, generándose un caos, donde el principio de autoridad es vulnerado o no es tenido en cuenta. Asimismo no existe la capacidad organizativa para promover acuerdos orgánicos donde los trabajadores manifiesten su voluntad del mejoramiento institucional haciendo llegar sus sugerencias y asumiendo responsabilidades. Esto indica que los directivos no tienen las habilidades y capacidades para adaptarse a las circunstancias del entorno, generar ideas propias o propiciar actitudes internas solidarias.

En la I.E. “Salvador Lavalle” no se desarrollan competencias organizacionales debido a:

- ◆ No existe un **nivel de adaptación** en la I.E. por parte del personal jerárquico - administrativo y docente:

La competencia de adaptación significa poder ser flexible y trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo. Es la capacidad de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de una situación y de adaptarse rápidamente a los cambios de las situaciones y cambiar o aceptar los cambios en su propia organización o requisitos del trabajo a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

“La mayor parte de nuestros docentes son nuevos. No se adapta, no cambia de estrategias para conseguir un resultado bueno como docente dentro de la I.E. Por otro lado el director no modifica sus objetivos

---

26 TOBÓN, S. (2004). Formación basada en competencias. Bogotá: ECOE.

cuando percibe que no es posible conseguirlos, se encierra en sus planteamientos y creencias; es por ello que nuestra I.E. no avanza y no progresa a diferencia de otras instituciones<sup>27</sup>”.

- ◆ No existe una **adecuada administración de recursos** por parte del Director:

La administración de recursos es la adecuada optimización de los recursos con que cuenta una persona para el desarrollo de su trabajo. Identificar, obtener y asignar de forma efectiva y oportuna los recursos humanos, materiales y económicos, para conseguir los objetivos de la gestión y los resultados esperados, practicando un seguimiento y control del proceso.

“Nuestro director no es un líder. No identifica los recursos de los que dispone. No realiza una buena gestión de los recursos obteniendo así resultados negativos, no es eficiente, además no realiza un buen seguimiento y control de los recursos con los que cuenta la I.E.<sup>28</sup>”

- ◆ No se **resuelven los conflictos internos** de la I.E.:

La resolución de problemas es una competencia que implica analizar, identificar y estructurar una situación en la que se produce una desviación entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo, además de encontrar unas conclusiones efectivas para llegar a una correcta solución en un intervalo de tiempo razonable.

“El director quien es la cabeza de la I.E. únicamente es consciente de una problemática cuando se da de manera inesperada o bien si es comunicado por el resto de personal. No busca soluciones y se mantiene en su posición. Solo prioriza y se centra únicamente en aquellos aspectos que le afectan directamente. Desconoce la

---

27 Testimonio de administrativo de la I.E. Junio del 2014.

28 Entrevista a docente de la I.E. Junio del 2014

problemática y vías de solución que pudieran aplicarse al resto de colegas”<sup>29</sup>.

◆ No existe **compromiso organizacional**:

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización, por consiguiente los colaboradores deben apoyar e instrumentar decisiones y acciones que estén encaminadas por completo al desarrollo y logro de los mismos. Implica la capacidad de prevenir y superar obstáculos que interfieran con el buen desarrollo y aprendizaje dentro de la compañía, y controlar sus acciones para cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales.

“Los trabajadores deben tener la capacidad para comprender y aplicar la visión, misión, valores y estrategia de la I.E. para poder generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Todos los trabajadores deben tener la capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura institucional y las personas y motivar a sus colegas a obrar de igual manera”<sup>30</sup>.

◆ No se da una **comunicación eficaz** entre gestores:

Capacidad para escuchar y entender al otro. Implica una gran habilidad de comunicación en donde se utiliza un lenguaje claro y directo. Valora las contribuciones de sus compañeros y colaboradores, estimulándolos a compartir información y escuchando sus puntos de vista. Tiene la capacidad de escuchar, expresar ideas y hacer preguntas de manera efectiva teniendo en cuenta cuando y a quien va dirigido. Comprende la dinámica de grupos y el diseño de las reuniones. Incluye la capacidad para comunicarse por escrito de una manera clara y concisa.

---

<sup>29</sup> Testimonio docente de la I.E. Junio del 2014.

<sup>30</sup> Testimonio de director de la I.E. Junio del 2014.

“Los trabajadores no tienen la capacidad de escuchar a los demás no logran una comunicación efectiva. No tienen la capacidad de minimizar las barreras que afectan la comunicación. Los trabajadores no utilizamos los diferentes medios de información para comunicarnos o socializarnos más<sup>31</sup>”

◆ No se **trabaja en equipo y no se colabora** en conjunto:

Capacidad para colaborar y cooperar con los miembros del equipo, formar parte del grupo de trabajo, realizando tareas y procesos encaminados al logro de los objetivos de la institución para que los resultados sean satisfactorios, en un ambiente de apoyo, compañerismo y respeto. Implica tener confianza y expectativas positivas respecto a los demás y comprensión interpersonal; generando y manteniendo un buen Clima laboral.

“Los gestores dentro de la I.E. no tienen la capacidad de colaborar y cooperar con todos los integrantes de la I.E. no entienden que el trabajo es en equipo, y sin esto no se cumplirán los objetivos fijados. No tienen la capacidad de priorizar los intereses grupales de los personales. Tampoco se percibe buen trato entre colegas”<sup>32</sup>.

◆ No existe **liderazgo**:

Liderazgo de equipo es manifestar la intención de asumir el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas. Dirige y aconseja a los miembros de su equipo en el desempeño del trabajo, siendo capaz de orientar adecuada y eficazmente el mismo hacia las metas establecidas.

“El director no orienta ni proporciona criterios unificados al grupo ni corrige posibles desviaciones. No proporciona orientaciones de

---

31 Entrevista docente de la I.E. Junio del 2014.

32 Entrevista a director de la I.E. Junio del 2014.

desarrollo hacia el grupo en general y hacia los objetivos establecidos. Pocas veces consigue un buen clima entre sus trabajadores”<sup>33</sup>.

◆ No existe **conciencia organizacional**:

Esta competencia se refiere a la habilidad de comprender las relaciones de poder existentes en la propia organización o en otras organizaciones. Eso incluye la habilidad de identificar quienes toman realmente las decisiones y a quienes pueden influir realmente en ello; prever nuevas situaciones que pueden afectar a las personas o grupos dentro de la organización, o de la posición de la organización en relación a otras organizaciones. Comprende también las actividades para conocer el entorno donde opera la corporación y saber gestionar la información relativa a este entorno.

“El director no trabaja conforme a la estructura de la I.E. es bien sabido que ahora ya no debemos de ser una institución con jerarquías de arriba abajo pero es necesario que el director como líder debe determinar cuáles son las preocupaciones fundamentales no explicitadas de la organización e identificar cuáles son las principales oportunidades para la organización y así poder entender los aspectos fundamentales de la I.E. a largo plazo”<sup>34</sup>.

◆ No se **planifica y organiza** el trabajo en la I.E.:

Consiste en anticipar, planificar y organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas y con los recursos disponibles.

“No realiza las tareas de manera ordenada y sin tener en cuenta el tiempo del que dispone. No establece prioridades o no toma las

---

<sup>33</sup> Entrevista docente de la I.E. Junio del 2014.

<sup>34</sup> Entrevista docente de la I.E. Junio del 2014.

decisiones adecuadas No tiene en cuenta la priorización en función de la urgencia ni la importancia de la tarea”<sup>35</sup>.

◆ No se **toma decisiones** acertadas:

Es una competencia orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva.

“La mayoría de colegas rehúye de las responsabilidades de tomar decisiones. No analiza los problemas ni se compromete en su resolución. En el momento en que se encuentra ante una disyuntiva recurre a otros para que decidan en su lugar. No toma decisiones si no es con la consulta previa con el director”<sup>36</sup>.

◆ No existe **coordinación** en la I.E.:

Esta competencia se refiere al hecho de realizar y distribuir actividades y responsabilidades entre los miembros de un equipo para llegar a la consecución de un objetivo común.

“Dentro de la I.E. se originan conflictos debidos a una falta de criterio, no se delega bien a quienes les corresponde y el estilo de liderazgo que se desarrolla es autoritario y de mando. El director no realiza controles o seguimientos y no consigue un buen rendimiento del equipo de trabajo”<sup>37</sup>.

◆ No se alcanzan buenos **resultados** dentro de la I.E.:

---

35 Testimonio de administrativo de la I.E. Junio del 2014.

36 Testimonio de administrativo de la I.E. Junio del 2014.

37 Entrevista docente de la I.E. Junio del 2014.

Esta competencia se refiere al hecho de trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia. Los estándares se refieren a los niveles de rendimiento personales (mejora del rendimiento), a objetivos mensurables (orientación a los resultados), al rendimiento de los demás (competitividad) o a hacer algo que nadie haya hecho antes (innovación).

“Existe orientación al trabajo pero no se aprecia interés por la excelencia. No realiza acciones de mejora ni muestra predisposición para fijar las metas a conseguir. Existe la voluntad de hacer bien el trabajo pero no es el principal objetivo de su actividad<sup>38</sup>”

#### **1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.**

En este punto, se describe el paradigma, tipo y diseño que guían la investigación, así como la población y las muestras de investigación, las categorías de la parte cualitativa de la investigación y los métodos, técnicas y medios de recolección de datos.

##### **1.4.1. Paradigma, Tipo y Diseño la Investigación.**

La investigación estuvo enfocada desde un paradigma cualitativo, ya que se orientó a señalar el desarrollo de Competencias Organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente de la I.E. “Salvador Lavalle” Distrito de Vichayal, Provincia de Paita, Región Piura. El tipo de investigación es descriptiva - propositiva. Según Sánchez y Reyes (2006) este tipo de investigación “está orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio - temporal dada” y de acuerdo a esa realidad encontrada “proponer soluciones”; en este caso plantear una propuesta de mejora que permita al personal jerárquico - administrativo y docente a incorporar nuevas estrategias para desarrollar Competencias Organizacionales.

---

<sup>38</sup> Testimonio de director de la I.E. Junio del 2014.

#### 1.4.2. Contexto y sujetos de Investigación.

La investigación se realizó en la I.E “Salvador Lavalle” Distrito de Vichayal, Provincia de Paíta, Región Piura.

Los sujetos de la investigación fueron el Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. “Salvador Lavalle”.

#### 1.4.3. Diseño de la Investigación.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

#### 1.4.4. Métodos aplicados en la Investigación.

Para el desarrollo de la investigación, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad el desarrollo de Competencias Organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente de la I.E. “Salvador Lavalle” Distrito de Vichayal, Provincia de Paíta, Región Piura.



- ◆ **Métodos Teóricos:** Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el desarrollo de Competencias Organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente.
- ◆ **Método Sistémico:** sirvió para modelar el objeto de la investigación mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica.
- ◆ **Método Inductivo:** ayudó a analizar la problemática de ámbito de estudio a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general. El objetivo es el descubrimiento de generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad.

Comienza con una recolección de datos. Se categorizan las variables de la investigación. Se establecen regularidades y relaciones entre los datos observados.

- ◆ **Método Histórico:** apoyó al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, mediante este método se analizó la evolución histórica y tendencial del objeto de estudio.
- ◆ **Método Analítico:** ayudó a realizar el análisis de los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- ◆ **Método de síntesis:** apoyó a reunir las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos

que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

◆ **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual se aplicó instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, testimonios, encuesta, guía de observación, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

- Coordinar con el director, con los docentes y administrativos.
- Preparar los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

#### **1.4.5. Población y Muestra.**

◆ **Población:** La población estuvo constituida por el Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. “Salvador Lavalle”, del Distrito de Vichayal, Provincia de Paíta, Región Piura. Conformada por 18 gestores (1 director, 2 administrativos y 15 docentes).

◆ **Muestra:** Se consideró como muestra a todos los agentes de la población por ser manejable, es decir; 18 Gestores.

#### **1.4.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

◆ **Materiales:** Papel, Cd, laptop, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

#### ◆ **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación fueron: la encuesta, la observación, la entrevista y el testimonio.

##### **1.4.7. Procedimientos para la Recolección de Datos.**

Para el caso de los datos primarios se recolectaron, analizaron e interpretaron. La investigación por ser original se caracteriza por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

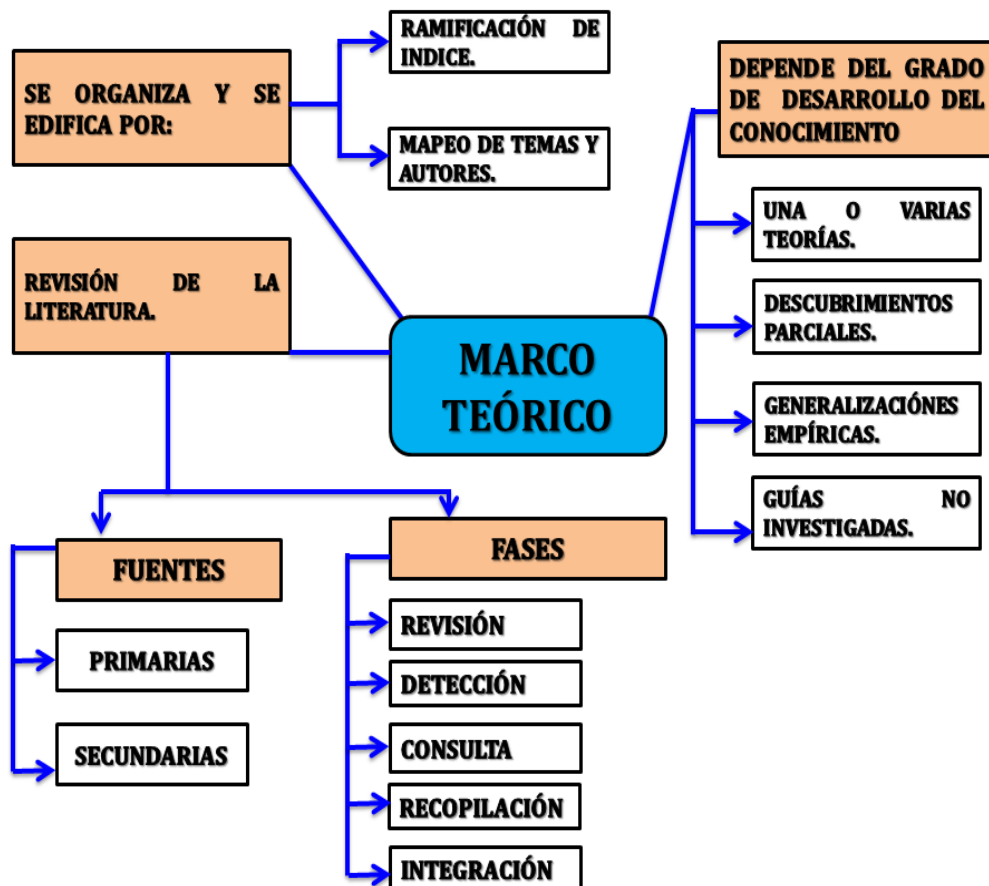
##### **1.4.8. Análisis Estadístico de los Datos.**

El tratamiento estadístico de la información siguió el proceso siguiente: seriación, codificación y tabulación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se comenta y profundiza la manera de contextualizar el problema de investigación. Se detallan las actividades que un investigador lleva a cabo para tal efecto: detección, obtención y consulta de la literatura pertinente para el problema de investigación, extracción y recopilación de la información de interés y construcción del marco teórico<sup>39</sup>. ¿Qué buscamos en el marco teórico?, conectar los antecedentes, teorías y conceptos básicos que son utilizados en la investigación de un problema.



FUENTE: Elaborado por Investigador de acuerdo a información.

39 HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, BAPTISTA, 2010, p.50

## 2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

**ALVARADO (2000)**<sup>40</sup> : En su obra “Administración Gerencial.,” sostiene que la administración de la educación ha girado en torno a cambios y transformaciones que se han dado a lo largo de la historia en instituciones educativas, en los ministerios de educación y en otras instancias donde el administrador ha sido el encargado de dirigir, orientar y conducir la institución educativa. Llegando a la conclusión los principios, técnicas, prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos buscan alcanzar propósitos que individualmente no es factible lograr.

**HADWICK (1994)**<sup>41</sup> : Realizó una investigación que responde a la interrogante ¿La eficacia de las personas puede alcanzar objetivos planteados por las instituciones? Llegó a la conclusión que las personas con una preparación eficaz, son capaces de alcanzar las metas y objetivos establecidos por un sistema institucional. La calidad externa se manifiesta en conductas como: Participación activa en la comunidad, creatividad científica, participación social, revaloración de la ética y recuperación de los valores culturales.

**SERPA (1994)**<sup>42</sup> : En su trabajo de investigación ¿Administración Educativa? Busca establecer la labor del Director y su relación en la administración educativa; arribó a la conclusión que quienes toman decisiones son los directores, por tanto ellos obtienen, procesan, analizan la información interna y externa, este proceso lo deben realizar de manera pertinente, para luego evaluar la administración y su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y orientar el direccionamiento adecuado de las instituciones educativas.

---

40 ALVARADO. Administración Gerencial. 2000.

41 HADWICK. Planeamiento Estratégico. 1994

42 SERPA. ¿Administración Educativa? 1994.

**GONZÁLEZ CRUZ, ROCIO (2012):** En su tesis “Las Competencias Directivas y la Dinámica Organizacional en la Escuela Primaria”. Tiene como conclusiones:

Hablar de un líder o ser un líder en la actualidad exige contar con ciertas competencias; entendiéndolas como el conjunto de atributos y habilidades propias del dirigente educativo, éstas pueden ser: creatividad, seguridad, iniciativa, capacidad técnica, de comunicación, de convencimiento, de motivación, etc.; es necesario asumir que no todas las personas nacen siendo líderes, por lo que una persona puede desarrollar estas características dentro del ambiente de la institución.

Los directivos que orientan un proyecto institucional propio, en donde se tiene como finalidad una mayor autonomía institucional, según García (2002) precisan de ciertas características para desarrollar procesos de gestión escolar en beneficio directamente de la comunidad institucional y con la participación activa de la misma; a partir de los datos desarrollados se evidencia que los directivos participantes tienen en su perfil algunas características, tales como:

Los directores creen ser democráticos, los maestros lo afirman con sus respuestas expresadas con porcentajes mayores al 75% y los inspectores expresan que no son autoritarios; se observan datos que muestran que los directores son una autoridad en las escuelas, la mayoría tiene claridad de metas; muestran gusto y calidad en lo que hacen. Se evidencia que existe flexibilidad en la estructura jerárquica de las escuelas en donde se fortalece la confianza en la conformación de espacios de convivencia que permite ir construyendo relaciones de respeto.

La competencia de asesoría pedagógica, es vista como la manera a través de la cual se proporciona ayuda a los docentes para trabajar más inteligentemente, buscando que todos los participantes hagan mejor su trabajo, lo cual implica contar con información de la realidad que permita realizar interpretaciones, encontrar causas y diseñar soluciones; para ser

capaz de idear y de conducir estos procesos de investigación; significa aprender a medir, monitorear, evaluar, desarrollando también la capacidad de crítica y autocrítica y la creatividad; esta competencia requiere ser reforzada por parte de los directores.

Los datos arrojan que los directores son conocedores ya que se les considera competentes para el puesto que ocupan, lo son en el sentido de que tiene dominio del área cognoscitiva; la mayoría considera tener un conocimiento de: los maestros con quienes es copartícipe, conformando un eficaz equipo de trabajo, de las teorías pedagógicas en el sentido de cómo son los sujetos con los que se trabaja y a quienes atender, sobre la normatividad, la comunidad y los alumnos. Sin embargo se identifica que hay deficiencia en el conocimiento de documentos que apoyan la práctica directiva.

**CARLOS ROYO MORÓN (2005):** En su tesis “Las Competencias como Herramienta para el Cambio Cultural en una Organización Bancaria”. Tiene como conclusiones:

La incorporación de distintas técnicas basadas en Competencias ayudan a introducir una nueva concepción de dirigir personas desde todos los ámbitos de la Organización: Desde posiciones directivas, donde es necesario que apuesten por un producto que lejos de ser una moda, representa una clara opción al cambio y la adaptación de la organización a un entorno que se mueve con rapidez, a los mandos intermedios para ayudar a la gestión diaria con las personas y para unos empleados deseosos de un sistema entendible y aplicable para valorar su rendimiento en función de elementos contrastables.

Tras el estudio de las diferentes políticas hemos sido conscientes de la posibilidad de aplicar la Gestión por Competencias a todas las actividades de la organización, adquiriendo una coherencia interna que nos habilita para gestionar un cambio cultural. Incidiendo desde la selección del personal (incorporando personas con competencias estratégicas), a la

evaluación de desempeño (midiendo las competencias que tenemos y queremos), estableciendo planes de formación (ayudando a alcanzar los niveles exitosos de rendimiento a través de guías de desarrollo) y la compensación por competencias (ligando actitudes, conductas y rendimientos a la compensación).

Como cualquier nuevo sistema las competencias contarán con dificultades en su implementación. Las resistencias al cambio y la necesidad de que toda la organización piense y trabaje bajo este modelo hace imprescindible un esfuerzo de implicación a todos los estamentos organizativos, incorporando palancas y agentes de cambio desde ese mismo momento.

Pero, ¿Cómo se producirán esos cambios? ¿Cómo relacionaremos los cambios en organizacionales con el uso de las competencias? La posibilidad de investigar aspectos descriptivos, como la relación de las competencias con indicadores atribuibles a una gestión clásica, como cumplimiento de objetivos, puede servir para reducir o eliminar las resistencias ante una herramienta nueva. Por otro lado, mediante medidas interventiva como la formación, y la relación existente entre la mejora de competencia y, por ende, de rendimiento en estudios longitudinales darían soporte a la investigación.

Todas estas nuevas concepciones facilitan a la organización una nueva forma de entender el management: Abandonar los estilos tradicionales, enfocados al ahorro de costes, evolucionando hacia una gestión estratégica donde los recursos humanos pasen de una función meramente de “staff” a adquirir un protagonismo como motor de los cambios que se diseñen. La forma de realizarlo pasa por el uso e implicación de la Gestión por Competencias en los miembros de la Organización, para la creación de valor.



## **2.2. BASE TEÓRICA.**

### **2.2.1. Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker.**

Peter Ferdinand Drucker<sup>43</sup> (Viena, 19 de noviembre de 1909 -Claremont, 11 de noviembre de 2005) fue un abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Fue autor de más de 35 libros, y sus ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación Moderna. Drucker escribió múltiples obras reconocidas a nivel mundial sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área en la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup. Drucker dejó en sus obras la huella de su gran inteligencia y su incansable actividad. Hoy es considerado el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios.

#### **¿Qué es la Planificación Estratégica?**

<sup>44</sup>Según Peter Drucker, es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

En el planeamiento estratégico, es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ◆ Que se efectué un trabajo sistemático intencional de realización de objetivos.

---

<sup>43</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Peter\\_F.\\_Drucker](http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_F._Drucker)

<sup>44</sup> PETER F. DRUCKER, La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, 1984, Buenos Aires, Argentina.

- ◆ Que el planeamiento parta de la eliminación del pasado y que el abandono se planee como parte del intento sistemático de alcanzar el futuro.
- ◆ Que consideremos formas nuevas y distintas de alcanzar objetivos, en lugar de creer que nos bastará hacer más de lo mismo.
- ◆ Que meditemos las dimensiones temporales y preguntemos cuando debemos comenzar a trabajar para obtener resultados en el momento en los que los necesitemos.

Para Drucker, lograr un trabajo productivo y un trabajador que rinda es la segunda dimensión importante de la tarea administrativa, por lo tanto la gente es el principal activo en una organización.

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia - la habilidad para hacer las cosas "correctas" - y la eficiencia - la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

### **¿Qué es y qué no es planeamiento estratégico?**

- ◆ La planificación estratégica no es una caja de trucos, un manojo de técnicas: Es el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción. La construcción de modelos o la simulación pueden ser útiles, pero no son P. E

- ◆ La planificación estratégica no es pronóstico: No implica predeterminar el futuro. El futuro es imprevisible. El Planeamiento Estratégico es necesario precisamente porque no podemos pronosticar.
- ◆ La planificación estratégica no se ocupa de las decisiones futuras: Se refiere al carácter futuro de las decisiones actuales.
- ◆ La planificación estratégica no es un intento de eliminar el riesgo, ni siquiera de minimizarlo: Asumir riesgos es la esencia de la actividad económica. Debemos ser capaces de elegir racionalmente entre distintos cursos riesgosos de acción, en vez de zambullirnos en la incertidumbre sobre la base de la conjetura, rumores o experiencia.

El Planeamiento Estratégico<sup>45</sup> se llama así porque contempla las formas, las estrategias de ¿Cómo? el empresario o directivo llegaría a cumplir con sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

En un primer paso formula y crea estrategias, luego las implementa y finalmente las evalúa, integra y compromete a todas las áreas de la empresa para tener objetivos comunes y poder todos remar en el mismo sentido.

El proceso de planeamiento estratégico se fundamenta en que toda empresa siempre estará atenta a las tendencias y a los hechos internos y oportunos que se necesitan.

El empresario o directivos por lo tanto deben ser estrategas, personas visionarias, responsables de los cambios.

---

<sup>45</sup>ABASCAL, Francisco. 2004. Cómo se hace un plan estratégico. Escic Editorial. Madrid.

### **El Planeamiento Estratégico Integra:**

- ◆ **La Visión:** Es la manifestación a dónde queremos llegar, es un reto grande, pero posible.
- ◆ **La Misión:** Es la razón de ser de cada empresa, para qué fue creada, qué necesidad cubrirá en el mercado y cuáles son sus ventajas, sobre las otras similares.
- ◆ **Los Valores Empresariales:** Son las guías para hacer bien, con honestidad nuestro trabajo.

### **El Diagnóstico Empresarial o Análisis (FODA):**

- ◆ **Fortalezas:** Son los factores positivos que tiene la empresa al interior.
- ◆ **Oportunidades:** Son ocasiones que se deben aprovechar para hacer buenos negocios.
- ◆ **Debilidades:** Factores que afectan el desarrollo óptimo al interior de la empresa.
- ◆ **Amenazas:** Eventos de alto riesgo para el negocio.

### **Etapas del Proceso del Planeamiento Estratégico:**

- ◆ **Planificación:** Ubica objetivos de corto y largo plazo y señala los caminos para llegar a cumplirlos.
- ◆ **Organizacional:** Organiza sus recursos humanos, financieros, informáticos y logísticos.
- ◆ **Dirección:** Fija las pautas para que se haga lo que se tiene que hacer en forma oportuna y facilita las herramientas para que así sea.
- ◆ **Control:** Monitorea y supervisa que se cumpla todo lo planificado y realiza los cambios para lograr buenos resultados.
- ◆ **Evaluación:** Realiza periódicamente una evaluación de su gestión para promover la mejora continua.

## **El Plan Operativo**

Es el desarrollo secuencial de las actividades que tengo que realizar para cumplir con mis objetivos en el corto plazo, deviene de los objetivos de largo plazo, del planeamiento estratégico y los hace operativos. Generalmente se hacen anualmente, verificando mensualmente todos los avances o logros y monitoreando también lo que falta hacer, determinando los responsables de cada actividad.

## **Proceso de la Toma de Decisiones en el Planeamiento Estratégico:**

El proceso de toma de decisiones es el factor fundamental de los resultados, tomamos una decisión sin pensar o es una decisión programada, también tenemos que ver si esta decisión implica un riesgo para la empresa o aumento en la producción por mayores pedidos.

## **Las Tres “R” que Dificultan la Toma de Decisiones**

- ◆ **Riesgo:** Cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección, no se elimina totalmente.
- ◆ **Renuncia:** Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a la ventaja que puedan ofrecer las otras alternativas de opinión.
- ◆ **Responsabilidad:** Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.

## **Medios que utiliza el Planeamiento Estratégico**

Todo planeamiento estratégico debe basarse en:

- ◆ La autoridad
- ◆ La motivación

- ◆ La coordinación
- ◆ Las comunicaciones y el
- ◆ Liderazgo

### **Habilidades Administrativas del Planeamiento Estratégico**

- ◆ **Habilidades Técnicas:** El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión u oficio.
- ◆ **Habilidades Humanas:** Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.
- ◆ **Habilidades Conceptuales:** Alude a las habilidades para contemplar la organización como un todo, incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas y para analizar y planificar.

Drucker aporta de manera considerable a nuestra investigación al proponer “la administración de uno mismo”<sup>46</sup> entendida como el conjunto de las nuevas exigencias que los directivos requieren cuando se enfrentan al proceso de gerenciar.

Requerimientos que abarcan desde el planteamiento de quién es la propia persona, dónde debe estar, cuál puede ser su aporte a la organización; hasta la revisión de su proyecto de vida, en el que la responsabilidad por la planeación de sus días, es punto fundamental del desempeño laboral.

Aquí, elemento clave es el proceso de valoración que la persona debe hacer de sí misma. “Concentrarse en las aptitudes, situarse allí donde pueden generar un mejor desempeño y unos resultados, luego, esforzarse por mejorarlas”. Lo que en palabras de un modelo de revisión muy conocido, es tomar del esquema de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en dónde están puestas

---

46 DRUCKER, Peter. 1999. Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.

fundamentalmente sus fortalezas para potenciarlas. Esto, porque según Drucker “los matemáticos nacen, pero casi cualquiera puede aprender trigonometría. Otro tanto puede decirse de los idiomas extranjeros o de las grandes disciplinas, sean historia o economía química”<sup>47</sup>. Claro, no necesariamente para ser muy competente en ello, sino para reducir el grado de incompetencia que en un momento dado podría entorpecer la gestión directiva.

Las capacidades y habilidades de los directivos deben orientarse hacia la reflexión conjunta de éxito institucional, “en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos”<sup>48</sup>

De acuerdo al enfoque teórico de Drucker los directivos deben motivar y direccionar el personal para estar motivado y a su vez disponer de los elementos para su propia toma de decisiones, entre otras cosas, deberá tener un conocimiento acabado de los siguientes elementos que surgen de la estrategia misma y que deberán medirse e informarse:

- ◆ Qué se quiere hacer –objeto del negocio.
- ◆ A dónde – zona de actuación.
- ◆ Quiénes serán los ejecutores –personal.
- ◆ Quiénes serán los destinatarios.
- ◆ Para quiénes no está direccionado – no clientes.
- ◆ Basados en qué factores claves de éxito se trabajará –cultura.
- ◆ Qué tecnología se usará – referencia con los que lo están haciendo.
- ◆ Rodeados de qué competidores y en qué condiciones competitivas.

Drucker señala que la valía, motivación y aspiraciones del ejecutivo son fundamentales para el éxito de la organización, institución o empresa. “La

---

<sup>47</sup>Loc.cit. pág. 232.

<sup>48</sup> DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

función que distingue al Director por encima de todos los demás es su función educativa. La función fundamental que sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de las capacidades necesarias para actuar bien. La visión y la responsabilidad moral son lo que, a fin de cuentas, definen al Director”<sup>49</sup>

## **<sup>50</sup>Las Funciones del Directivo**

¿Qué es lo que hace un directivo? Es una pregunta que se suelen plantear muchas personas dentro y fuera de las organizaciones. Al responder diremos que, como directivos, “planificamos, organizamos, dirigimos y controlamos”. Pero seguimos insistiendo: ¿Qué hacemos los directivos en concreto cuando trabajamos? ¿En qué empleamos nuestro tiempo? ¿Cuánto tiempo dedicamos a aspectos tales como informes y datos y cuánto a relaciones directas con personas? Éstos son los interrogantes que nos planteamos para tener una idea real y empírica que nos permita mejorar la eficacia de nuestras funciones.

Podemos dar respuesta a estas cuestiones a partir de los estudios del profesor Henry Mintzberg, que realizó la siguiente descripción de las funciones del directivo.

### **Las Funciones**

Como directivo, usted es una persona formalmente encargada de una unidad organizacional. La autoridad formal le confiere un estatus especial dentro de dicha estructura, y es a partir de esa autoridad y ese estatus cuando surgen las funciones interpersonales, informativas y de decisión.

#### **Funciones Interpersonales<sup>51</sup>**

Son las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas. De estas funciones podemos perfilar tres:

---

<sup>49</sup>MONTANER, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

<sup>50</sup> IDEM. DRUCKER, Peter. 2001

<sup>51</sup> MONTANER, RAMÓN. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.



- ◆ **El directivo como cabeza visible.** Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo comporta representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza ceremonial. Un ejemplo puede ser la firma de determinados documentos (donde su participación es desde el punto de vista legal). En otros casos satisface una necesidad social, como puede ser, presidir determinados acontecimientos para dotarlos de dignidad y estatus. Aunque estas funciones sea, a veces, rutinarias, conlleven poca comunicación y no exijan decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y no deben ser ignoradas por el directivo.
  
- ◆ **El directivo como líder.** Como directivo, su objetivo primordial consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal dota al individuo de gran poder potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.
  
- ◆ **El directivo como enlace.** Con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contratos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, acontecimientos sociales.

## <sup>52</sup>**Funciones Informativas**

La segunda serie de actividades van encaminadas a la recuperación y la transmisión de información. Al ocupar una posición central, constituye un “centro neurálgico” de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor portavoz)

---

<sup>52</sup> MONTANER, RAMÓN. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

- ◆ **El directivo como detector.** Busca información a fin de detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, ampliar el conocimiento del medio que lo rodea, y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser difundida o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones externas provenientes de contactos, informaciones externas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos. A través de su rol de líder, obtiene la información interna proveniente de sus colaboradores.
  
- ◆ **El directivo como difusor.** Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la empresa. Para hacerlo, el directivo debe interpretar adecuadamente esta información. Previamente deberá clasificarla en dos categorías claramente diferenciadas: la información objetiva y la de criterio o valorativa. La primera puede ponerse a prueba (es correcta o incorrecta), la segunda concierne a las preferencias, es decir, a la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería” ser.
  
- ◆ **El directivo como portavoz.** En su condición de autoridad formal, se ve obligado a hablar en nombre de la organización y, como “centro neurálgico”, dispone de la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

### <sup>53</sup>**Funciones de Toma de Decisiones**

El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una

---

53 MONTANER, RAMÓN. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por otra, a su condición de centro neurálgico. Todo ello le capacita para garantizar que las decisiones de importancia reflejen con conocimiento y criterios organizativos.

A continuación se explican las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones:<sup>54</sup>

- ◆ **El directivo como promotor.** Desde su función de detector, el directivo obtiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.
- ◆ **El directivo como gestor de anomalías.** Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución puede desembocar en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, dificultades de comunicación entre organizaciones, o pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.
- ◆ **El directivo como asignador de recursos.** Debe supervisar el sistema por el que se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: El dinero, el material, los equipos, los recursos humanos, etc. De hecho, asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se desprende que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales: La programación del tiempo (priorizar, determina los intereses de la

---

54 MONTANER, RAMÓN. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

organización) y la programación del trabajo (lo que hay que hacer, quien lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

Un directivo mide su eficacia directiva y ejecutiva por la contribución que realiza; en caso contrario no sería justo acreedor de tal denominación. Eficacia y dirección se complican. Drucker llega a afirmar: “La eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad actual”. Distingue entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera cómo conseguir hacer las cosas correctas, mientras que la segunda estriba en hacer las cosas correctamente: Racionalidad de objetivos y fines versus racionalidad administrativa centrada en los medios.<sup>55</sup>

Drucker describe las cinco tareas que deben configurar el trabajo de un buen directivo: <sup>56</sup>

1. **El directivo debe establecer objetivos.** El directivo debe basarse en objetivos que guíen a la empresa para no depender continuamente del entorno económico; los objetivos son el instrumento que ayuda a pilotear el negocio. Debe haber objetivos en las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa: cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad financiera. Veremos más adelante ejemplos clarísimos de directivos con un enfoque obsesivo por los resultados como Joaquín Agut de CIRSA, Mercedes de Pablo de Port Aventura o Enric Crous de DAMM. El directivo debe hacer efectivos los objetivos comunicándoselos a las personas de cuyo trabajo depende su logro. El directivo debe fomentar el logro de resultados económicos pero no a costa de cargarse los valores sobre lo que quiere fundamentar la cultura de su empresa. Jack Welch, CEO de General Electric durante más de veinte años, el ejecutivo más admirado del siglo XX, decía: “Si tengo un directivo que me cumple con todos los objetivos económicos, pero no sigue los valores de la

---

<sup>55</sup>STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

<sup>56</sup> DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

empresa, lo despido”. Del mismo modo, debe marcar unos objetivos ambiciosos, pero razonables teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta.

2. **El directivo organiza.** Analiza las actividades y decisiones que hay que tomar para llevar a cabo los objetivos. Clasifica el trabajo y lo divide en actividades que son manejables. Organiza a las distintas unidades de la empresa y les da cierta estructura. Selecciona a las personas para dirigir esas unidades. Para poder organizar de forma efectiva, el directivo debe tener una gran capacidad analítica. José M, Folache, director general de Carrefour Europa, recibe cada día a las 11 de la noche información exhaustiva de los cientos de supermercados de todos los países. Humanamente es imposible digerir toda la información cada día, pero su capacidad analítica y sentido de las prioridades le permiten tomar decisiones acertadas.
3. **El directivo motiva y comunica.** Crea un equipo alrededor suyo de confianza al que asigna responsabilidades. La relación con ese equipo debe ser de confianza y de continua comunicación. A la hora de motivar y comunicar a ese equipo las habilidades más importantes en el directivo son las de integridad y justicia, porque son las que le permitirán ayudar a sus empleados a crecer como personas. El ejemplo de lo que decimos se refleja claramente en Gabriel Masfurroll, presidente de USP Hospitales o Rosa M. García, presidenta de Microsof España o Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola Ibérica, como el lector podrá observar en las entrevistas que hicimos.
4. **El directivo mide.** El directivo debe medir continuamente el rendimiento de las distintas unidades y personas que componen la organización. La medida no debe ser sólo sobre negocio e individuos particulares y cómo éstos contribuyen a los resultados de la empresa. Debe comunicar a la organización el sentido de esas mediciones, así como los resultados que se están consiguiendo para poder corregirlos. El directivo debe evitar abusar de los sistemas de medidas como una

herramienta para controlar a las personas. Trabajo medido, significa trabajo productivizado. Es evidente que cuando se establecen criterios de medición objetivos y el directorio conoce los parámetros por los que será medido, el rendimiento aumenta. Joaquín Agut tiene una obsesión en este aspecto y las herramientas que utiliza General Electric en ese sentido y que Agut aplicaba en su etapa al frente de GE en Europa, las sigue aplicando hoy en CIRSA.

5. **El directivo dirige personas.** Según Drucker, ésta es la tarea más importante del directivo. Es a través de su contacto personal que ayuda a sacar lo mejor de sus trabajadores o lo desperdicia. El directivo debe ser un educador. Esta tarea es una responsabilidad que él mismo debe asumir y que no puede ni debe delegar en nadie. A través de su relación con ellos y sus decisiones, ayuda a que sus empleados se desarrollen como personas íntegras o que, por el contrario, se corrompan. De acuerdo con Mintzberg, esta responsabilidad moral es lo que mayormente define al directivo, y no el hecho de que su salario sea mayor, que tenga subordinados bajo su cargo, o que tenga el poder en la empresa. Este aspecto, no sólo sigue vigente en los directivos del siglo XXI, sino que se ha desarrollado mucho más.

Efetivamente, en la sociedad del conocimiento, en la era de los servicios, la importancia de las personas, del capital intelectual, se convierte en fundamental y en el activo más importante de las empresas. Amparo Moraleda, presidenta de IBM nos dice que dedica gran parte de su tiempo a estar con las personas de la organización, comunicando, motivando, descubriendo y fomentando talentos.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup>STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

### 2.2.2. Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler.

Fred Edward Fiedler (nacido el 13 de julio 1922), es uno de los principales investigadores en Psicología Industrial y Organizacional del siglo XX. Fred Fiedler trabajar con el modelo de contingencia de liderazgo proporciona una respuesta a las deficiencias del rasgo y teorías de comportamiento y se añade a la comprensión de la dinámica de liderazgo.<sup>58</sup>

El modelo de contingencia de Fiedler fue creado por Fred Edward Fiedler, emérito profesor de gestión y organización en la Universidad de Washington en Seattle. Dado que Fiedler publicó su modelo en 1976 como parte de su obra "Una Teoría de la Eficacia de Liderazgo", el modelo ha sido probado a fondo por muchos investigadores, tales como Strube y García en 1981 y Ahmed Sakr Hour en el año 1972. La abundancia de papeles publicados en este modelo proporciona una riqueza de material a utilizar la hora de aplicar el modelo a un contexto específico<sup>59</sup>.

La teoría de la contingencia de Fiedler, también denominada teoría de la efectividad del liderazgo, describe la manera en que se obtiene una alta efectividad de un grupo u organización, mediante la personalidad de un líder y la situación. La base de la teoría de Fiedler es el grado al cual se conduce el estilo del líder, si se orienta a las tareas o se orienta a las relaciones (personas). La facilidad con que el líder es capaz de influir en sus seguidores dependerá de lo favorable que es la situación. Los principales elementos de su modelo son: a) las características del líder, b) el control situacional y c) la efectividad del líder<sup>60</sup>.

El modelo de contingencia de Fiedler, fue la primera y principal teoría que propuso relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. La realización del grupo es una función conjunta de la estructura motivacional del líder y de la cantidad de control e influencia disponible en la situación.

---

58 [http://en.wikipedia.org/wiki/Fred\\_Fiedler](http://en.wikipedia.org/wiki/Fred_Fiedler)

59 <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-del-modelo-de-contingencia-de-fiedler-10366.html>

60 [http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_contingencia\\_de\\_Fiedler](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_contingencia_de_Fiedler)

Autor que distingue entre líderes motivados hacia la tarea y líderes motivados hacia las relaciones interpersonales. La cantidad de control o influencia se concibe como una combinación de las relaciones líder - miembro, la estructura de la tarea y el poder inherente a la posición. En términos generales, los líderes motivados hacia la tarea son más efectivos en situaciones de alto o bajo control, los líderes orientados interpersonalmente son más efectivos en las situaciones de control intermedio.

La dirección es una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. La dirección implica liderazgo y también responsabilidad sobre resultados. Son varios los estilos intermedios de liderazgo posibles. El más apropiado será determinado sólo por las circunstancias y el tipo de tarea.

Este modelo proporciona a los administradores una herramienta para crear grupos efectivos mediante la modificación de varias variables. Según el modelo de contingencia de Fiedler, no hay sólo un tipo de estilo de liderazgo exitoso, pero cada tipo de líder puede prosperar en el ambiente de grupo correcto. El modelo proporciona un número de factores que la gestión puede modificar para mejorar la eficiencia del grupo. Por ejemplo, según la teoría de Fiedler, un líder impersonal pero orientado a la tarea puede ser eficaz en un grupo, siempre y cuando el grupo sea muy estructurado y las tareas se han definido claramente.

<sup>61</sup>Fiedler (1965) desarrolló un cuestionario, "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, LPC (Least Preferred Co-worker), consistente en un conjunto de 20 adjetivos como amistoso, poco amistoso, cooperativo, no cooperativo que un individuo podía usar para describir al compañero con el que hubiese tenido mayores dificultades para trabajar, para determinar el estilo de

---

61 FIEDLER, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (ed), *Advances in experimental social psychology*, NY: Academic press, cit. pos., David Straker Ibid.



liderazgo de un individuo. La calificación se obtiene dando a cada uno de los 20 conceptos de la escala un valor de 1 a 8 puntos, siendo el 8 el polo más favorable del ítem. Una persona con calificación elevada es la que describe a su compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente favorables y de aceptación. Los dirigentes con calificaciones elevadas tienden a mostrarse tolerantes, no directivos y considerados con los miembros del grupo, orientados hacia las relaciones humanas, quienes obtienen calificaciones bajas tienden a ser autócratas, coercitivos y controladores de la tarea. Aisló 3 dimensiones primordiales que determinan, en gran parte, el estilo de dirección más eficaz en distintas situaciones.

**<sup>62</sup>Cómo definir la situación:** Después de que se ha determinado un estilo básico de liderazgo mediante el CMP, es necesario hacer corresponder al líder con la situación.

Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo: Las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder. Las definiciones son las siguientes:

1. Relaciones entre el líder y los miembros. Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.
2. Estructura de la tarea. Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento(es decir, están o no están estructuradas).
3. Posición de poder. Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

**<sup>63</sup>Las tres variables de contingencia.** Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas; la estructura de la tarea es mucha o poca, y la posición de poder es débil o fuerte.

---

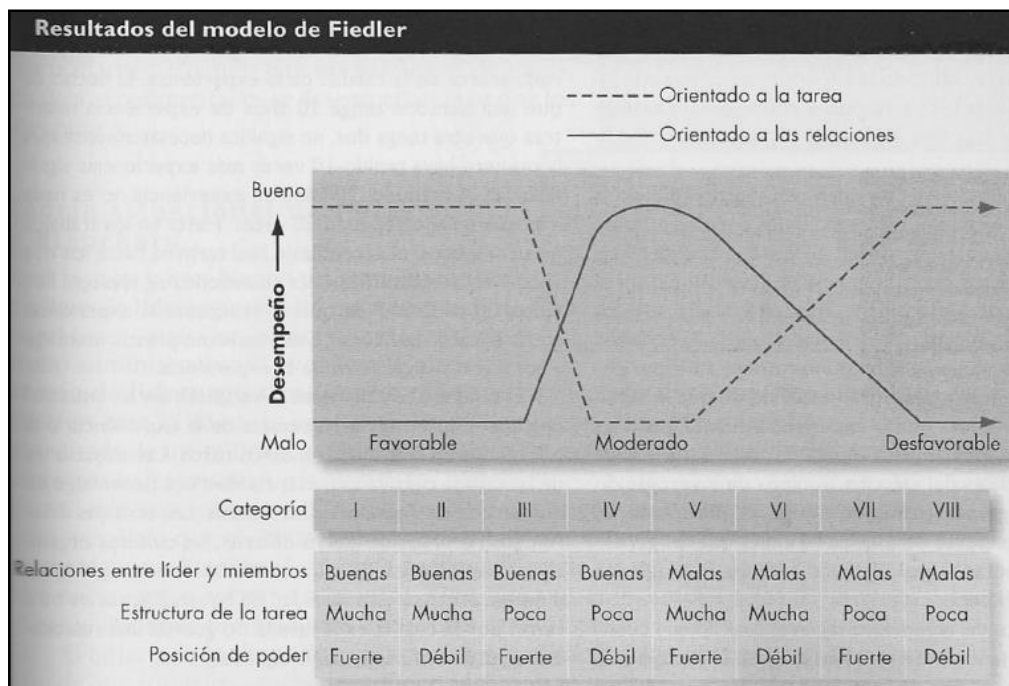
<sup>62</sup>Capítulo II. Enfoque sobre Liderazgo. Pág. 319. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

<sup>63</sup>Capítulo II. Enfoque sobre Liderazgo. Pág. 320. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

Según Fiedler, cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado el trabajo y más fuerte la posición de poder, mayor control tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tendría un gran control) sería la de la gerente de nómina que es muy respetada y que goza de confianza de sus subordinados (buenas relaciones entre líder y miembros), en la que las actividades a realizar como el cálculo de los salarios, expedición de cheques, preparación de informes, son claras y específicas (tareas muy estructuradas) y el puesto le da bastante libertad para recompensar o castigar a los empleados (fuerte posición de poder). Por otro lado, una situación desfavorable sería la de un director de United Way, una fundación altruista, que no es querido por los integrantes de su equipo. En este trabajo, el líder tiene poco control. Comoquiera que sea, al combinar las tres variables de contingencia hay ocho situaciones o categorías en que los líderes se pueden encontrar.

<sup>64</sup>**Correspondencia entre los líderes y las situaciones.** Con lo que se conoce de los resultados de los CMP y las tres variables, el modelo de Fiedler propone hacer los corresponder para incrementar al máximo la eficacia del liderazgo. Fiedler concluyó que los líderes orientados a tareas son mejores, tanto cuando las situaciones les resultan muy favorables como cuando les resultan muy desfavorables. Por tanto, Fiedler anticiparía que si estos líderes se enfrentan a una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, tendrían buen desempeño. En cambio los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables como en las categorías IV a VI. Recientemente, Fiedler condensó estas ocho categorías en tres. Ahora dice que los líderes orientados a las tareas son mejores en situaciones de mucho o poco control, mientras que los líderes orientados a las relaciones se desenvuelven bien en las situaciones de control moderado.

Dados los resultados de Fiedler, ¿cómo los aplicaría? Hay que tratar de equipararlas situaciones con los líderes. Los resultados del CMP de un individuo determinarían la situación para la que mejor se presta. Esa situación quedará definida por los tres factores de contingencia: las relaciones entre líder y miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder. Sin embargo, hay que recordar que para Fiedler el estilo de liderazgo de un individuo es fijo; por tanto, sólo hay dos maneras de aumentar la eficacia.



**FUENTE:** <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

En primer lugar, cambiar al líder por uno que corresponda a la situación como en un juego de béisbol en el que el entrenador pone un lanzador zurdo o derecho, dependiendo de las características de un bateador. Así, por ejemplo, si la situación de un grupo es muy desfavorable y es dirigida por un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo podría mejorar si lo sustituyen con un orientado a las tareas.

La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Es lo que ocurre cuando se reestructuran tareas o se aumenta o reduce

poder que tiene un líder para controlar los factores como aumentos de salarios, ascensos y medidas disciplinarias.

<sup>65</sup>**Evaluación.** En conjunto, las revisiones de los principales estudios de la validez general del modelo de Fiedler han llegado a conclusiones positivas. Es decir, hay pruebas suficientes para sustentar, cuando menos, partes importantes del modelo. Si en el modelo sólo se hacen predicciones en tres categorías y no en las ocho originales, hay bastantes pruebas para apoyar las conclusiones de Fiedler. Sin embargo, hay problemas con el CMP y es preciso revisar las aplicaciones prácticas del modelo. Por ejemplo, no está clara la lógica del CMP y las investigaciones muestran que las calificaciones de quienes responden el CMP no son estables. Además, las variables contingentes son complejas y no es fácil evaluarlas. En la práctica, a menudo es difícil determinar cuál es el estado de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, qué tan estructurada está una tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.

En conclusión la teoría se puede entender por:

#### ◆ **Determinando el estilo:**

El modelo de Fiedler supone que el estilo de liderazgo personal es orientado a las tareas u orientado a las relaciones. Los líderes orientados a las tareas se concentran en completar el trabajo y tienden a ser autocráticos. Los líderes orientados a las relaciones ponen a las personas primero y emplean la creatividad y el trabajo en equipo para completar un proyecto.

#### ◆ **Determinando la situación:**

El modelo de Fiedler también requiere que el líder determine su situación. De acuerdo con Fiedler, la "favorabilidad situacional"

depende de tres factores: las relaciones líder - miembro, la estructura de tareas y la posición y poder de un líder. Las relaciones líder - miembro se refieren al nivel de confianza que los miembros del equipo le dan a su líder. La estructura de tareas describe qué tanto un líder y sus seguidores entienden acerca de la tarea en cuestión. La posición y el poder del líder están relacionados con cuánta influencia, como la capacidad de otorgar recompensas positivas o negativas, tiene un líder en la situación.

#### ◆ **Aplicación:**

La aplicación del modelo de Fiedler implica alinear el estilo de liderazgo con la favorabilidad situacional para obtener los resultados más efectivos. Por ejemplo, los líderes estructurados en cuanto a tareas que tienen un poder de recompensa serán más efectivos en situaciones en las que se haya asignado una tarea claramente definida al grupo, de acuerdo con Fiedler. Los líderes orientados a las relaciones serán más efectivos en situaciones en las que la tarea no sea clara y requiera creatividad y donde el líder no tenga una autoridad para dar recompensas pero lleve relaciones positivas con su equipo. Entre estos ejemplos de extremos hay múltiples escenarios potenciales de liderazgo que pueden depender de la orientación del líder y la favorabilidad situacional.

#### ◆ **Fortalezas:**

La fortaleza de la teoría de Fiedler es su capacidad para predecir la efectividad del liderazgo a medida que se introducen variables individuales y organizacionales. Además, el modelo de Fiedler preparó el camino para otras teorías que "no tienen un estilo perfecto de liderazgo" como núcleo, como el Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

### ◆ Debilidades:

Fiedler argumenta que es más fácil para una organización cambiar una situación para que corresponda con un líder de lo que es hacer que el líder cambie su estilo. Este modelo es inflexible e ignora el potencial de adaptabilidad del líder ya sea a través de capacitación o estilo personal. Además, aquellos que tienen una puntuación media en la escala de LPC no pueden ser etiquetados de manera decisiva como orientados a las tareas u orientados a las relaciones y el modelo no permite evaluar estilo

### 2.2.3. Enfoque de Gestión de Competencias de Levy – Leboyer, Claude<sup>66</sup>

Una competencia no solo nace de la función sino que tiene en cuenta la importancia de las personas, sus objetivos y posibilidades. Rechaza la exclusión de personas menos formadas, estas personas pueden crear, ser autónomas y responsables. El postulado es que si se otorga confianza a la gente, si se cree en ellas, se les da la posibilidad de aprender.

“Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> [www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf](http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf)

<sup>67</sup> LEVY-LEBOYER, C. (1996). Gestión de las competencias. España: Ediciones Gestión 2000.

## Las Competencias son como un Iceberg

**Más Observables**

**Menos Profundas**

**Más profundas**

**Menos Observables**



FUENTE: [www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf](http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf)

## Las Competencias se dividen en dos grandes Grupos<sup>68</sup>:

- ◆ Las más fáciles de detectar y desarrollar (Destrezas y Conocimientos)
- ◆ Las menos fáciles de detectar y desarrollar (concepto de uno mismo, Actitudes, Valores).

En este esquema las competencias son centrales o superficiales (entendiendo por superficial como están en la superficie)



FUENTE: [www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf](http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf)

68 LEVY-LEBOYER, C. (1996). Gestión de las competencias. España: Ediciones Gestión 2000.

Su enfoque se centra más en la persona, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”. Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de si mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Levy – Leboyer (1997)<sup>69</sup>: el diagnóstico de competencias implica también diagnosticar los “medios útiles para adquirirlas” y por otra parte, considerar el aspecto “desarrollo”, ya que este está indisoluble ligado al concepto de competencias.

Considera que deben evaluarse tres categorías de características individuales:

- ◆ Las aptitudes
- ◆ Los rasgos
- ◆ Las competencias.

Al tiempo que menciona tres tipos de instrumentos que pueden ser utilizados con estos fines:

---

69 LEVY – LEBOYER, C. (1997). Gestión de las competencias. Capellades: Gestión 200.



- ◆ **Los signos:** se obtienen por medio de los test abstractos, correspondientes a dimensiones psicológicas identificadas en numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad.

Se han utilizado por más de 60 años, donde han sido controlados una serie de factores como son:

- La independencia subjetiva del examinador.
- La coherencia.
- Las claves y el soporte teórico para su interpretación de forma que demuestre que la evaluación se ha realizado de manera eficaz.

Destacamos tres tipos de test:

- Test de inteligencia general: tiene un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, las cuales son de gran importancia en la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos, y en la resolución de problemas y tareas difíciles.
- Test de Raven: consiste en encontrar la pieza faltante en una serie de figuras que se van mostrando. Se debe analizar la serie que se le presenta y siguiendo la secuencia horizontal y vertical, escoger uno de las piezas sugeridas, la que encaje perfectamente en ambos sentidos, tanto en el horizontal como en el vertical. Para deducir la pieza que falta se utilizan habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico.
- Test de aptitudes: dentro de estos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento espacial y el de aptitudes motrices. Sólo deben utilizarse si se ha demostrado con el análisis de puestos que las referidas aptitudes con claves para el desempeño de la actividad o en la adquisición de nuevas competencias, necesarias para la actividad.

- Test de personalidad: el uso de este tipo de test puede resultar efectivo siempre y cuando el instrumento estén bien construido, y siempre que no incluya un número de preguntas bastante reducida para evaluar cada dimensión (como mínimo 10 ítems). También hay los test de personalidad en base a dibujos: test del árbol, de la casa, del cerdo.

◆ **Las muestras:** llamados también test de situación. Según Leboyer, estas se definen “como situaciones simplificadas que tienen lugar en un determinado periodo de tiempo y que son semejantes a las actividades profesionales claves que desempeña el individuo”.

Leboyer hace referencia a una serie de ejercicios: los juego de roles, el in – basket, las presentaciones orales, escritas, entre otros.

◆ **Las referencias:** constituyen cualquier información sobre los comportamientos pasados del individuo, que permitan describir comportamientos futuros.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias. Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente. Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que

el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

Esta parte se refiere a la forma de utilizar la estadística para poder interpretar los datos obtenidos en el campo de investigación. Es la agrupación de datos en rangos significativos conforme a una selección adecuada que resulte en una interpretación útil para el investigador<sup>71</sup>.

En esta parte el investigador <<sintetiza la información fuente – conocida también como información bruta-, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas y relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación>><sup>72</sup>, es importante porque trata de la naturaleza del problema, por tanto primero deberíamos hacer diferencias claras entre lo que es analizar e interpretar.

Estos procesos se encuentran ligados, por lo cual suele confundírseles. El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada. Para ello, es necesario ligar los hallazgos con otro conocimiento disponible y manejador en el planteamiento del problema y en el marco teórico y conceptual<sup>73</sup>.

Para el análisis de la información deben tomarse en cuenta la forma en que se planteó el problema, el marco teórico y conceptual y la hipótesis sujeta a prueba, con el fin que se cumplan los objetivos de la investigación<sup>74</sup>.

---

71 MOYA, 2007

72 MUÑOZ & BENASSINI, 1998

73 DIETERICH, 2001

74 GARCÍA, 2004

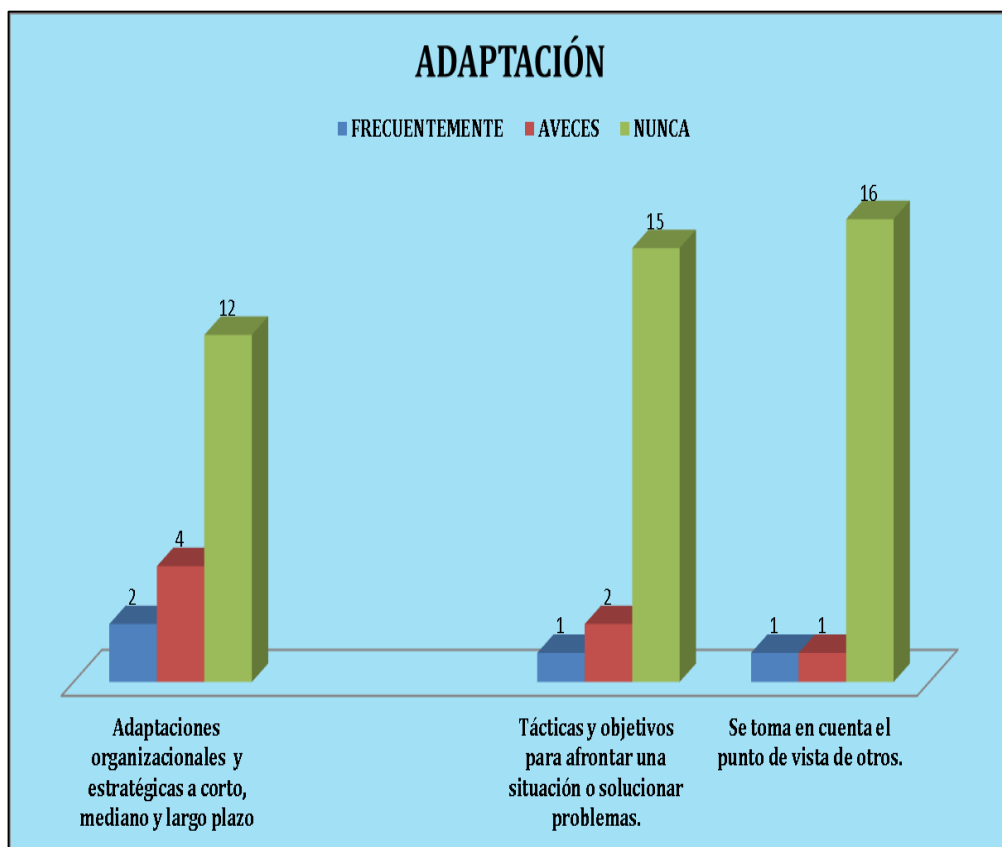
### 3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

INDICADOR		FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
ADAPTACIÓN	Se realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la I.E.	2	4	12	18
	Se adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.	1	2	15	18
	Se toma en cuenta el punto de vista de otros.	1	1	16	18
AUTOCONCIENCIA	Tiene en cuenta las necesidades que tiene la I.E.	1	3	14	18
	Muestra interés por mejorar los puntos débiles y acrecentar los puntos fuertes de la I.E.	3	2	13	18
	Se realiza un análisis FODA de la I.E.	1	0	17	18
CAPACIDAD DE GESTIÓN	Existe capacidad de organización en la I.E.	1	1	16	18
	En la I.E. se tiene la capacidad de gestionar tareas y recursos.	2	4	12	18
	En la I.E. se muestra habilidad para gestionar las tareas y procesos de forma rápida y confiable.	3	4	11	18
IDENTIFICACIÓN CON LA I.E.	Apoyas e instrumentas los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.	5	4	9	18
	Demuestras algún apoyo a las características o valores de la I.E.	1	2	15	18
COMUNICACIÓN	Se comunica con claridad y precisión.	3	3	12	18
	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión.	2	1	15	18
	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás.	1	1	16	18
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Crea una solución innovadora en la resolución de los conflictos.	2	2	14	18
	Te cuesta resolver los conflictos que surgen porque muestras una escasa capacidad de afrontamiento y de toma de decisiones para la solución del problema.	9	5	4	18
LIDERAZGO	Se orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.	1	1	16	18

	El grupo lo/la percibe como líder.	1	2	15	18
RESPONSABILIDAD	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	3	4	11	18
	Cumple con las tareas encomendadas en la I.E.	2	2	14	18
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca.	1	1	16	18
	Asumes Riesgos.	0	2	16	18
	Te preocupas por informarte adecuadamente antes de tomar decisiones.	0	1	17	18
	Tomas decisiones de forma rápida y eficaz.	0	2	16	18
TRABAJO EN EQUIPO	Logras comprensión y compromiso grupal.	1	1	16	18
	Sabes integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo.	0	3	15	18
	Compartes información y trabajas cooperativamente con el equipo.	1	1	16	18
COOPERACIÓN	Coordina su trabajo con la de los otros miembros del grupo para llegar a unos objetivos comunes.	0	3	15	18
	Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.	0	1	17	18

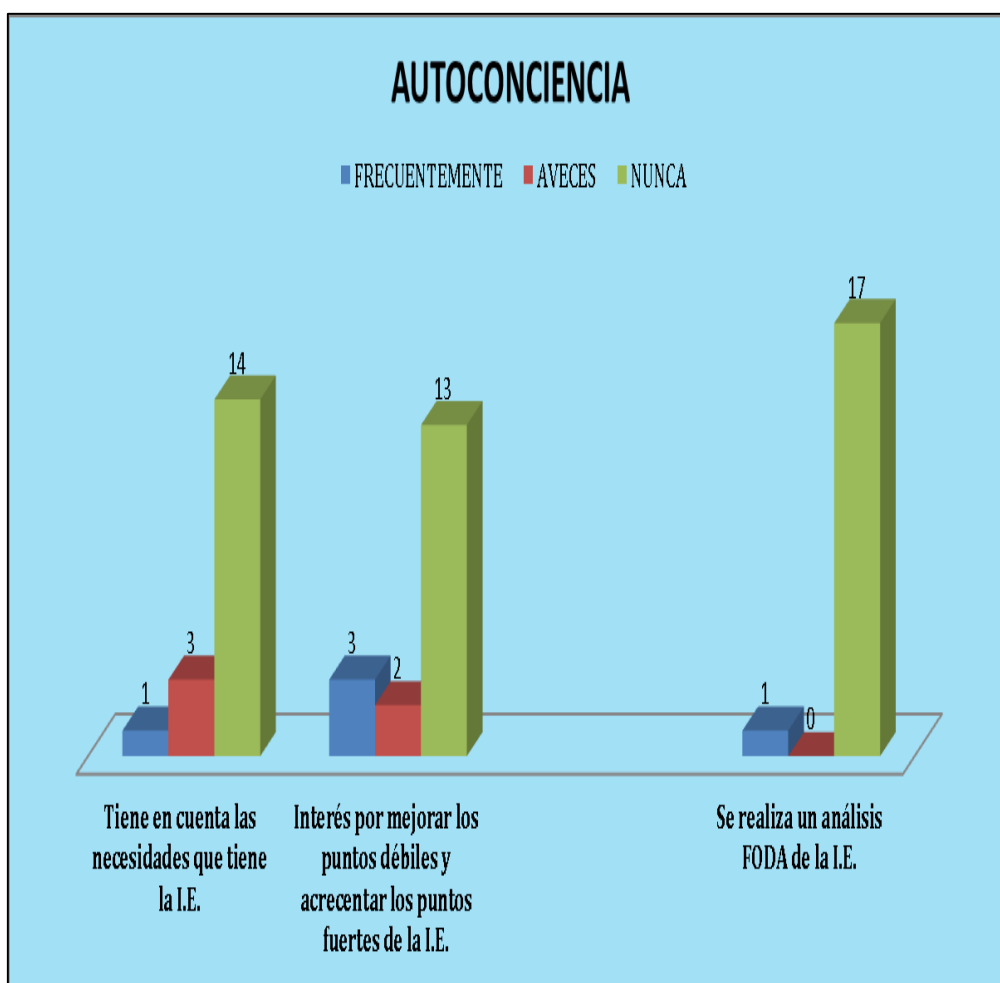
**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavalle". Junio del 2014.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:



FUENTE: Guía de Observación.

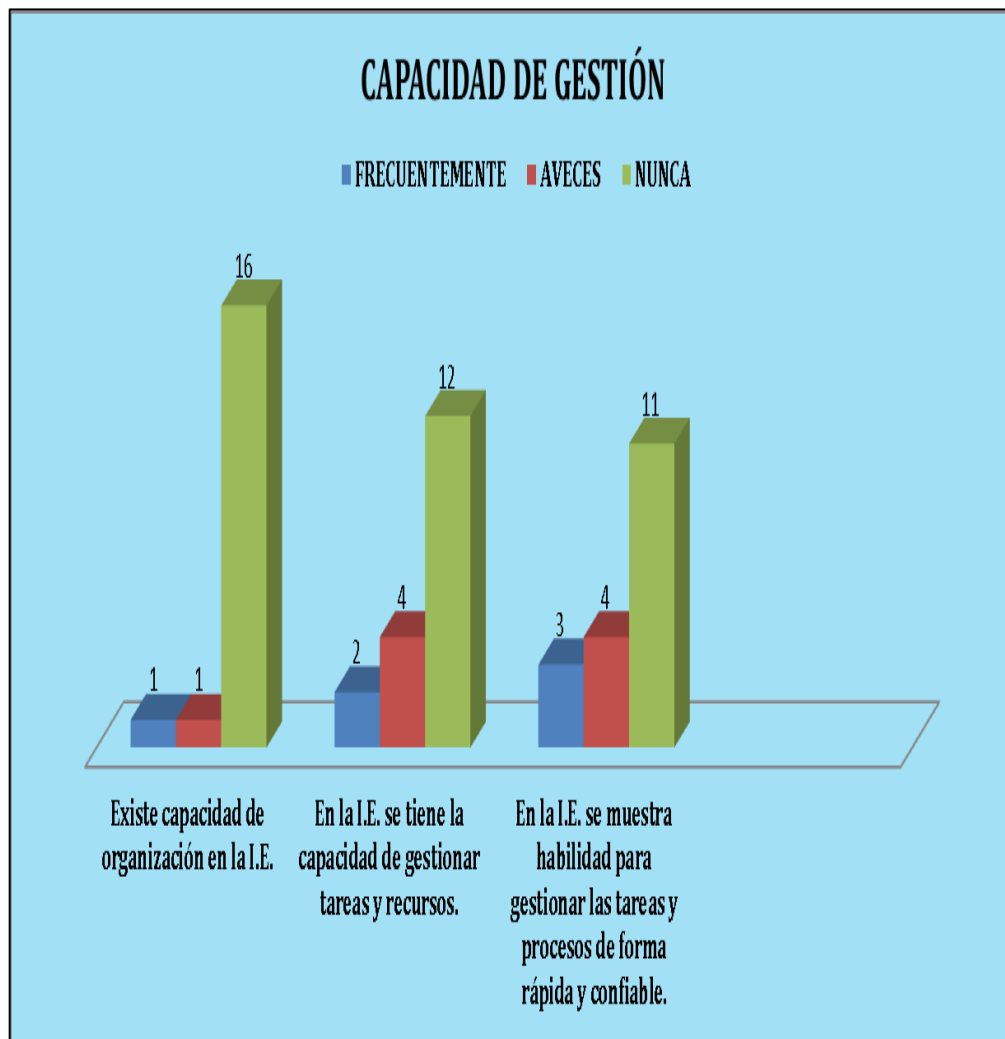
De acuerdo a la guía de observación aplicada en la dimensión “ADAPTACIÓN” tenemos que de un total de 18 gestores, 16 nunca toma en cuenta el punto de vista de sus colegas, 15 no adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas y 12 no realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la I.E.



**FUENTE:** Guía de Observación.

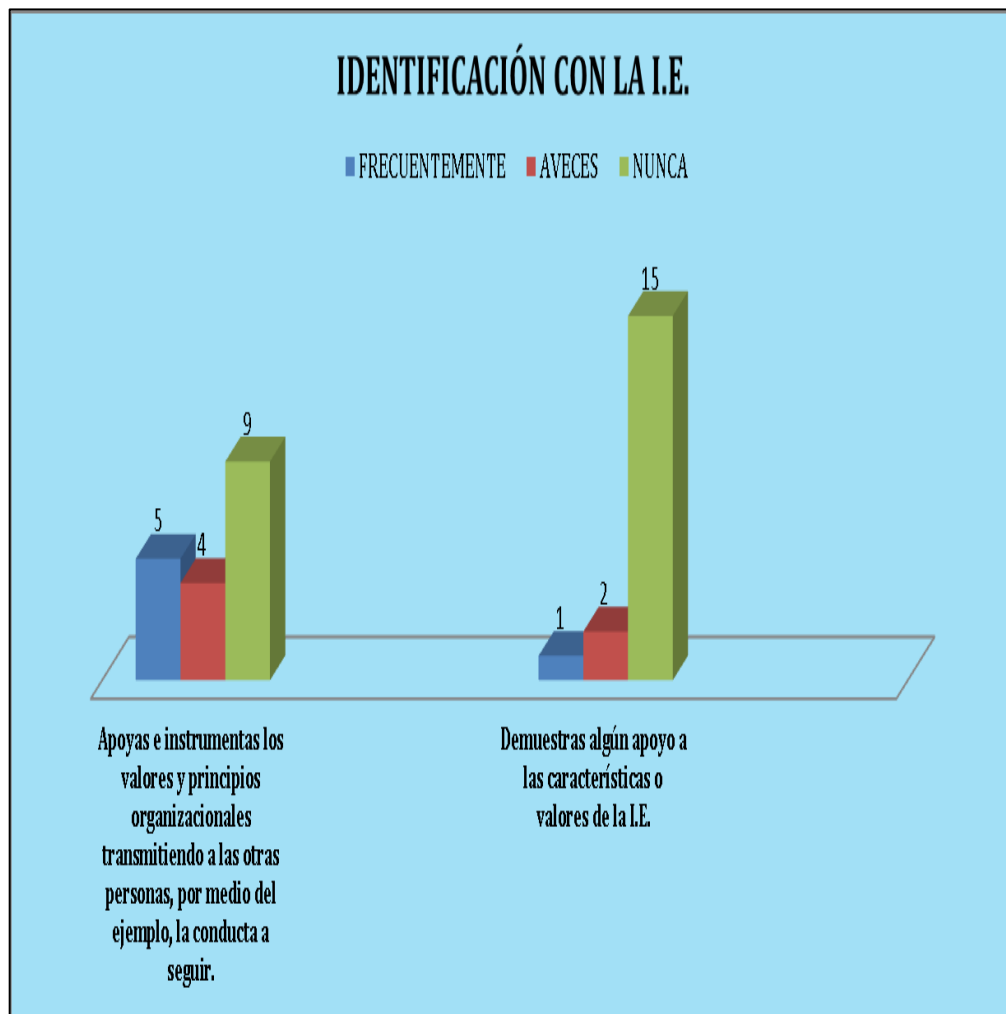
En la dimensión de “AUTOCONCIENCIA” tenemos que 17 gestores nunca realizan un análisis FODA de la I.E.; 14 no tienen en cuenta las necesidades que tiene la I.E. y 13 nunca muestran interés por mejorar los puntos débiles y acrecentar los puntos fuertes de la I.E.





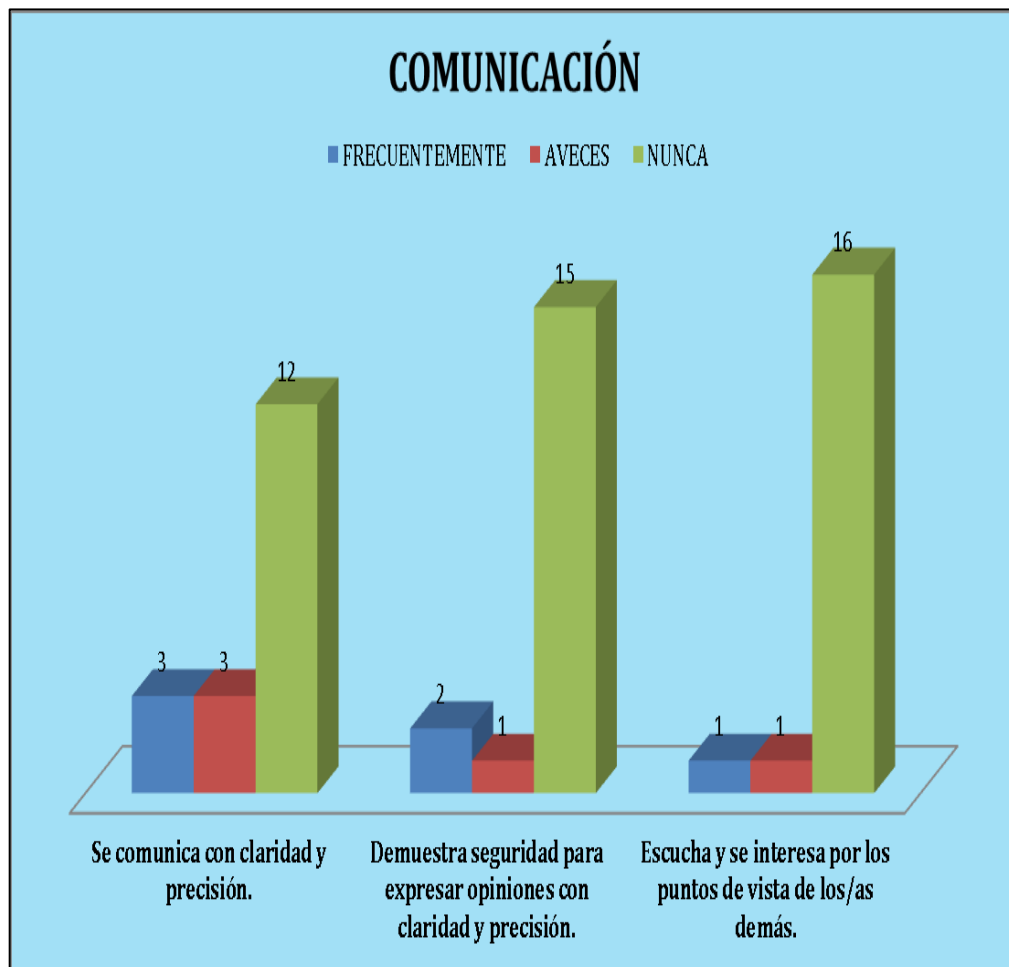
**FUENTE:** Guía de Observación.

En cuanto a la “CAPACIDAD DE GESTIÓN”, 16 gestores manifiestan que no existe capacidad de organización en la I.E.; 12 manifiestan que en la I.E. no se tiene la capacidad de gestionar tareas y recursos y 11 dicen que en la I.E. no se muestra habilidad para gestionar las tareas y procesos de forma rápida y confiable.



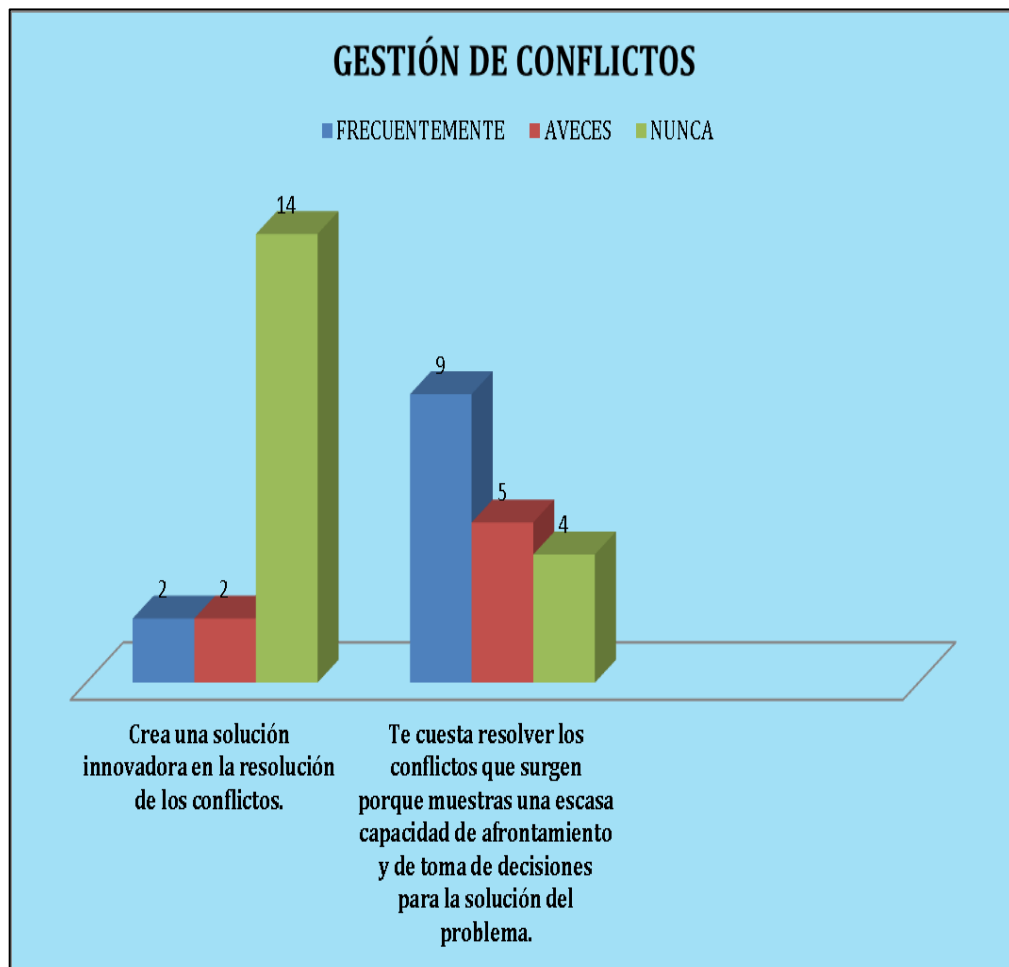
**FUENTE:** Guía de Observación.

“IDENTIFICACIÓN CON LA I.E.”, 15 nunca demuestran algún apoyo a las características o valores de la I.E. y 9 gestores nunca apoya e instrumenta los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.



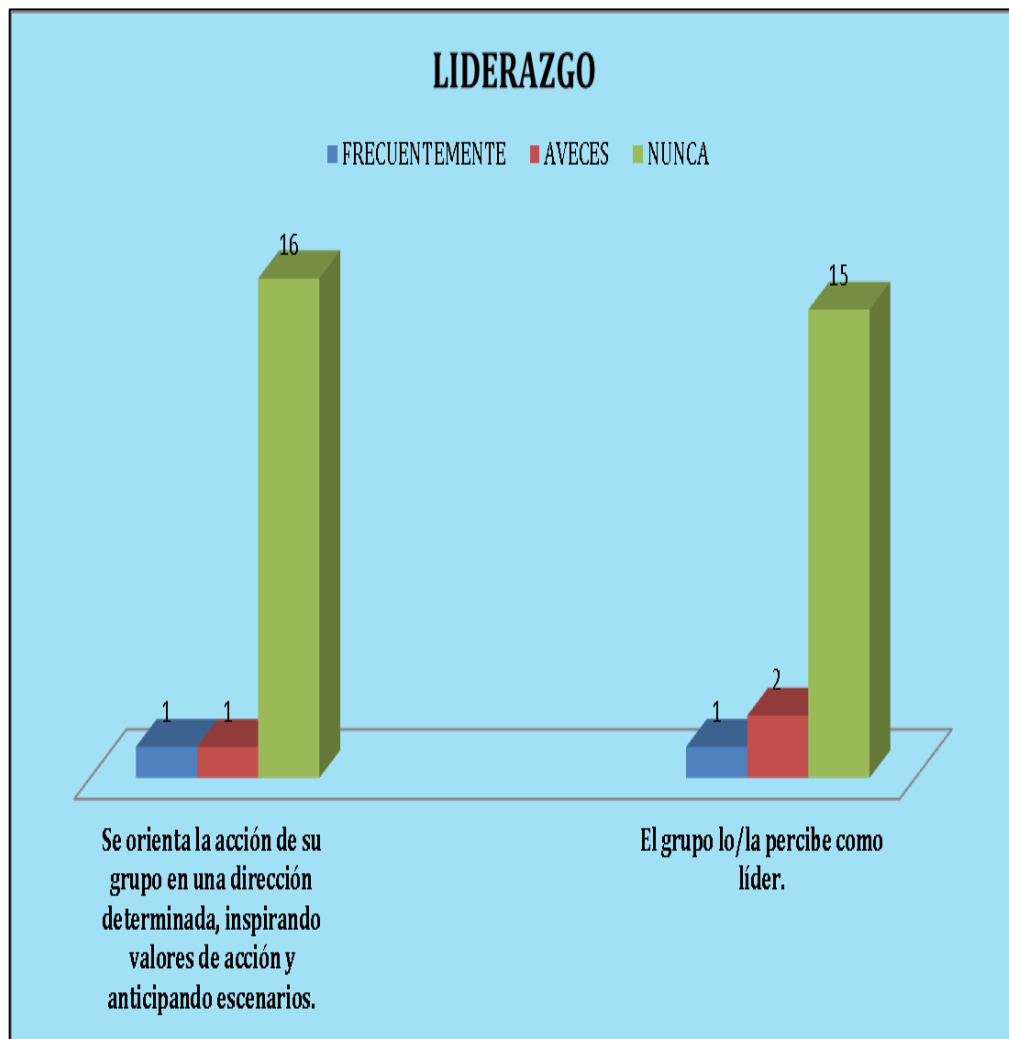
**FUENTE:** Guía de Observación.

“COMUNICACIÓN” de un total de 18 gestores, 16 manifiestan que nunca escuchan y se interesan por los puntos de vista de los/las demás; 15 nunca demuestran seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión y 12 nunca se comunican con claridad y precisión.



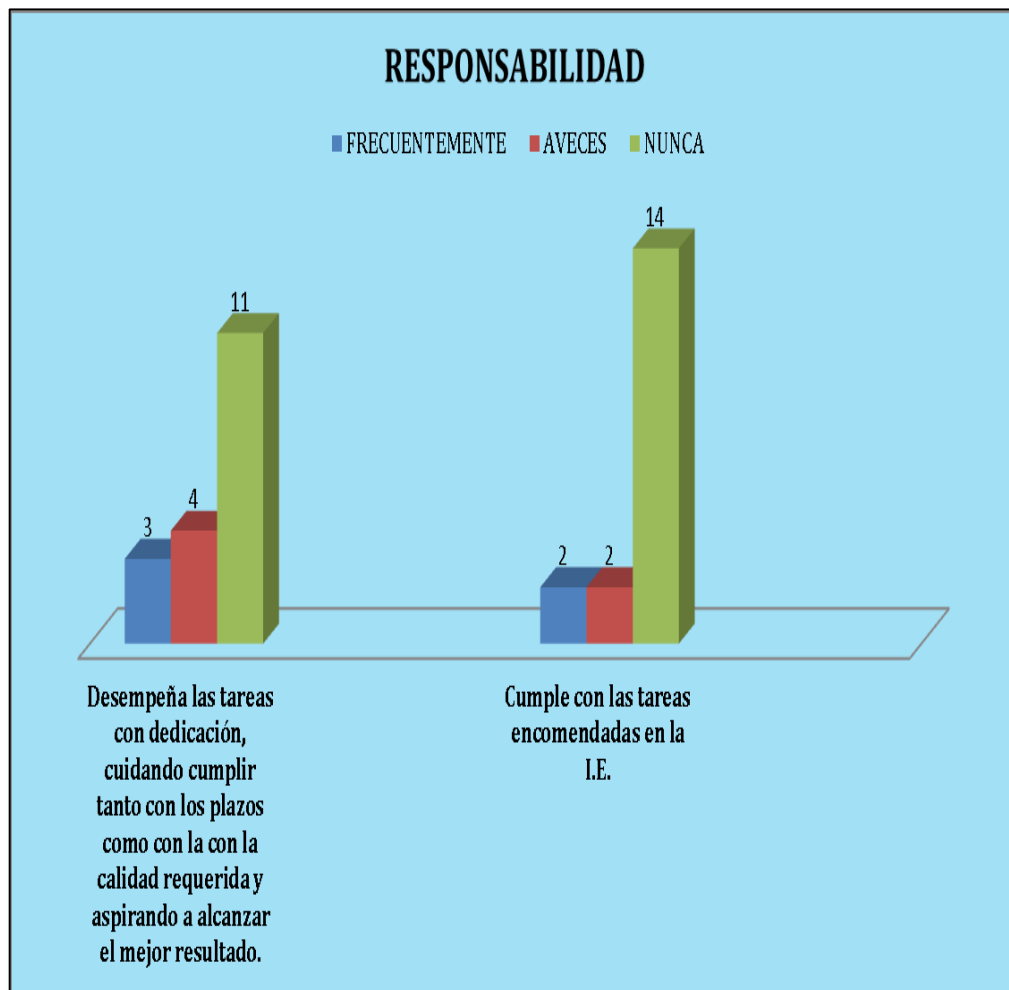
**FUENTE:** Guía de Observación.

“GESTIÓN DE CONFLICTOS”, 14 de los gestores nunca crean una solución innovadora en la resolución de los conflictos y 9 frecuentemente les cuesta resolver los conflictos que surgen porque muestras una escasa capacidad de afrontamiento y de toma de decisiones para la solución del problema.



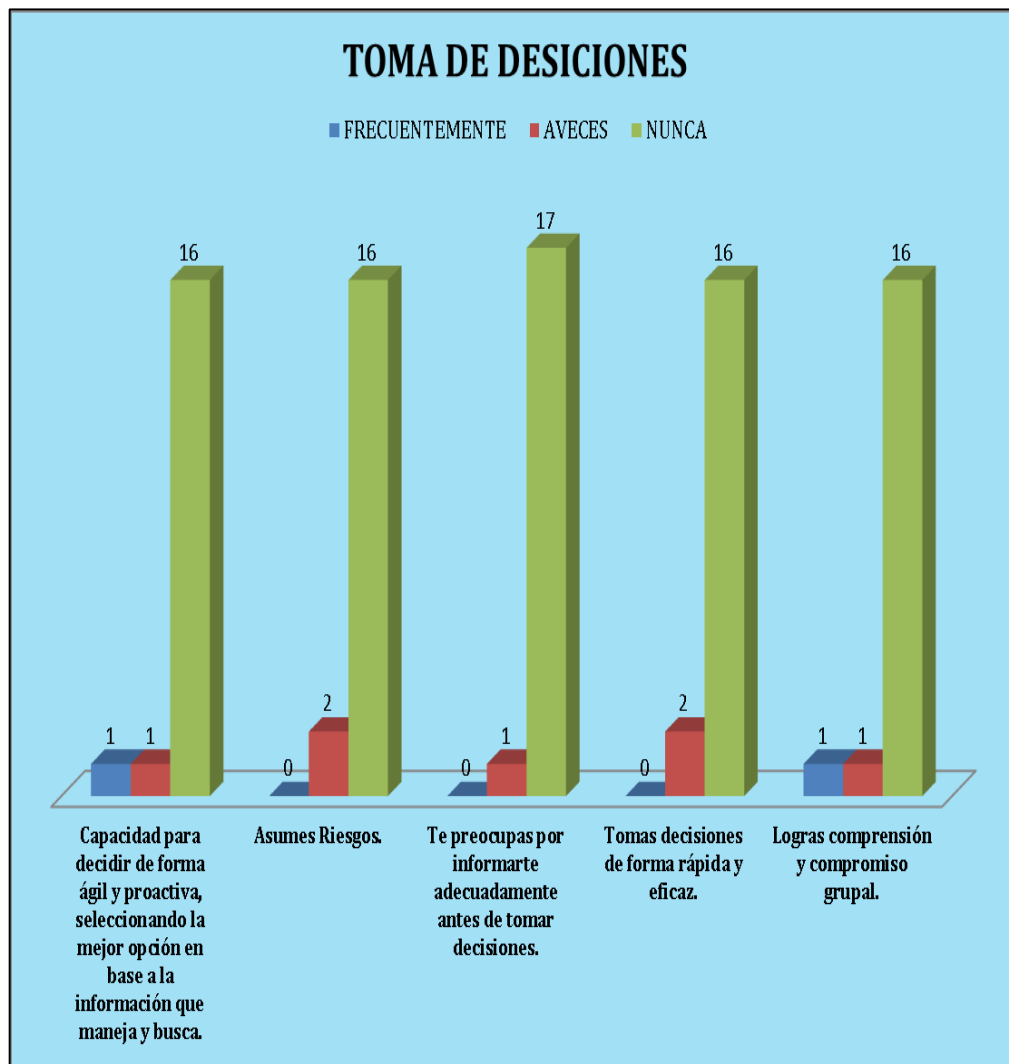
**FUENTE:** Guía de Observación.

“LIDERAZGO”, 16 gestores manifiestan que nunca orientan la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios y 15 gestores manifiestan que nunca el grupo de colegas los prescriben como líderes.



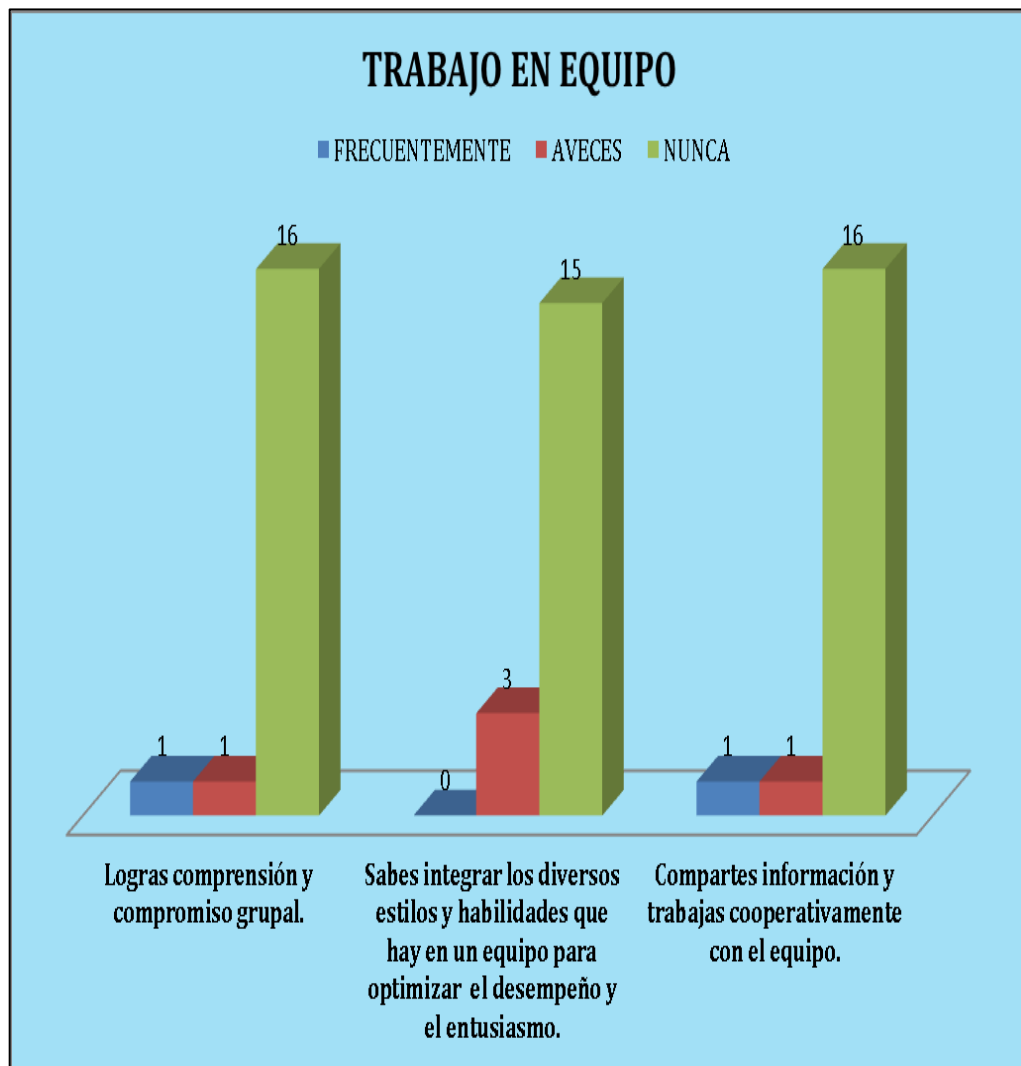
**FUENTE:** Guía de Observación.

“RESPONSABILIDAD”, 14 gestores manifiestan que nunca se cumple con las tareas encomendadas en la I.E. y 11 nunca desempeñan las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.



**FUENTE:** Guía de Observación.

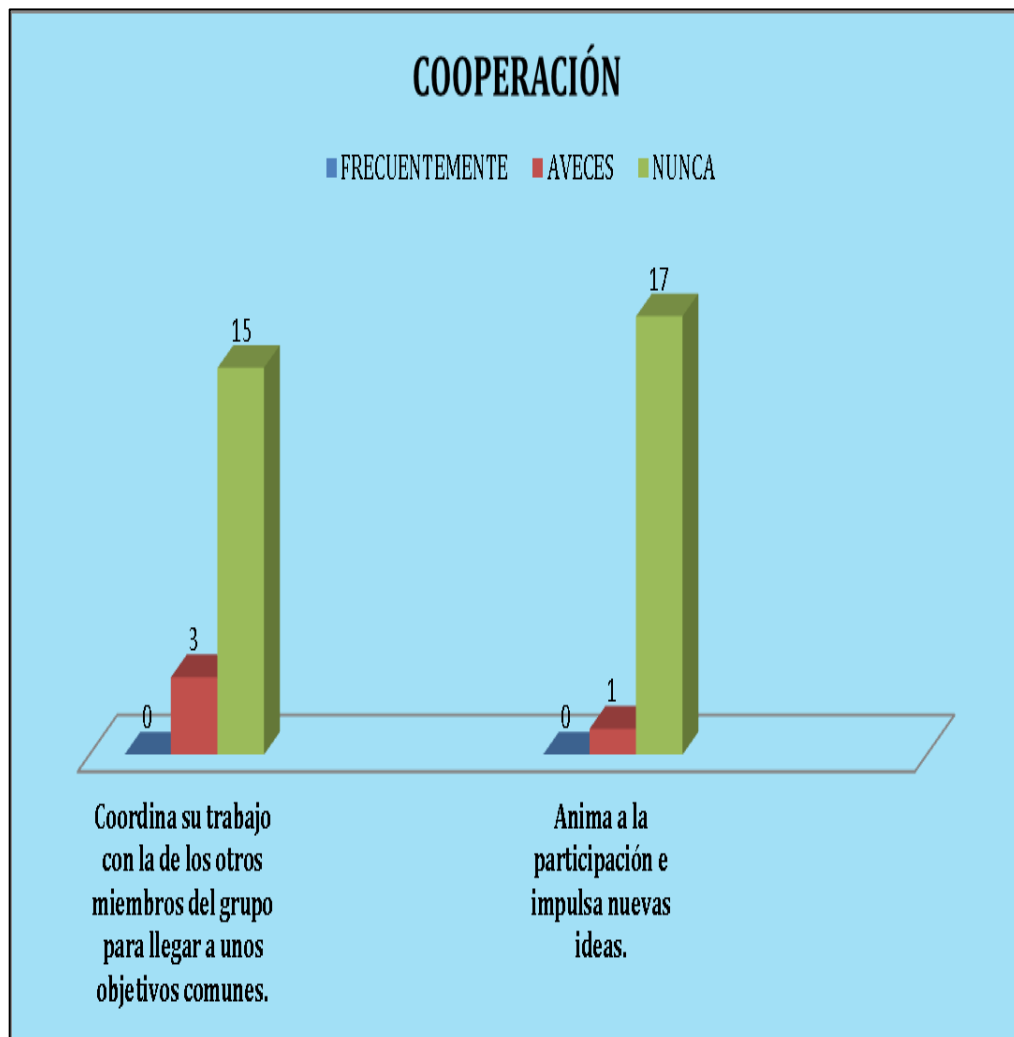
En cuanto a la dimensión de “TOMA DE DECISIONES”, se visualiza que 17 nunca se preocupan por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones; 16 gestores manifiestan que nunca existe capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca; nunca se asumen riesgos; no se toman decisiones de forma rápida y eficaz y nunca se logra comprensión y compromiso grupal.



**FUENTE:** Guía de Observación.

“TRABAJO EN EQUIPO”, 16 gestores nunca logran la comprensión y el compromiso grupal; no comparten información y tampoco trabajan cooperativamente con el equipo y 15 nunca saben integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo.





**FUENTE:** Guía de Observación.

En cuanto a la dimensión “COOPERACIÓN”, se puede visualizar que 17 gestores nunca se animan a la participación y mucho menos impulsan a nuevas ideas y 15 gestores manifiestan que nunca se coordina su trabajo con los otros miembros del grupo para llegar a objetivos comunes.

### 3.1.2. Resultados de Encuesta.

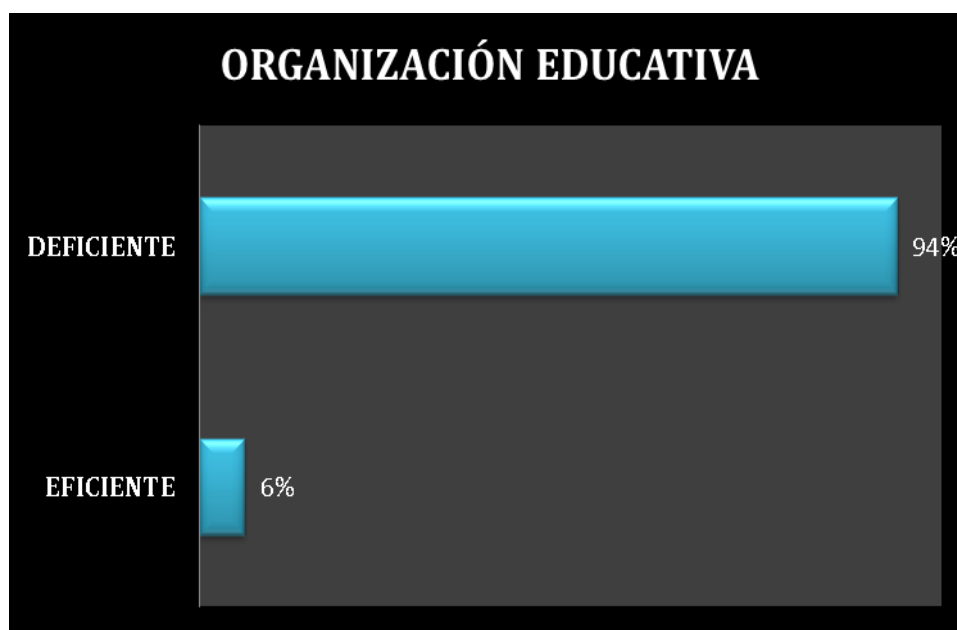
**CUADRO N°01: ORGANIZACIÓN EDUCATIVA.**

¿Cómo califica a la organización educativa de su institución?	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
EFICIENTE	1	6%
DEFICIENTE	17	94%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavalle". Junio del 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 94% de los encuestados cree que las instituciones educativas son defectuosas y solo el 6% cree que las organizaciones educativas son eficientes.



**FUENTE:** Cuadro N°01.

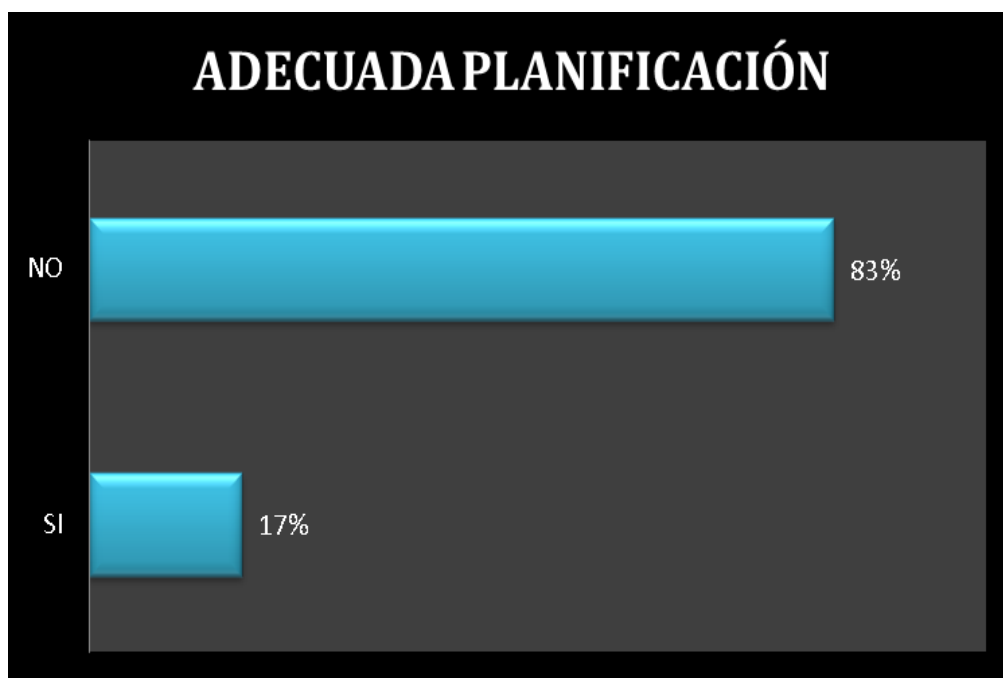
## CUADRO N°02: PLANIFICACIÓN ORGANIZATIVA.

¿Existe una adecuada planificación organizativa?	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
SI	3	17%
NO	15	83%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavalle". Junio del 2014.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 83% de los encuestados dijo que no existe un plan organizativo adecuado y solo el 17% dijo lo contrario.



**FUENTE:** Cuadro N°02.

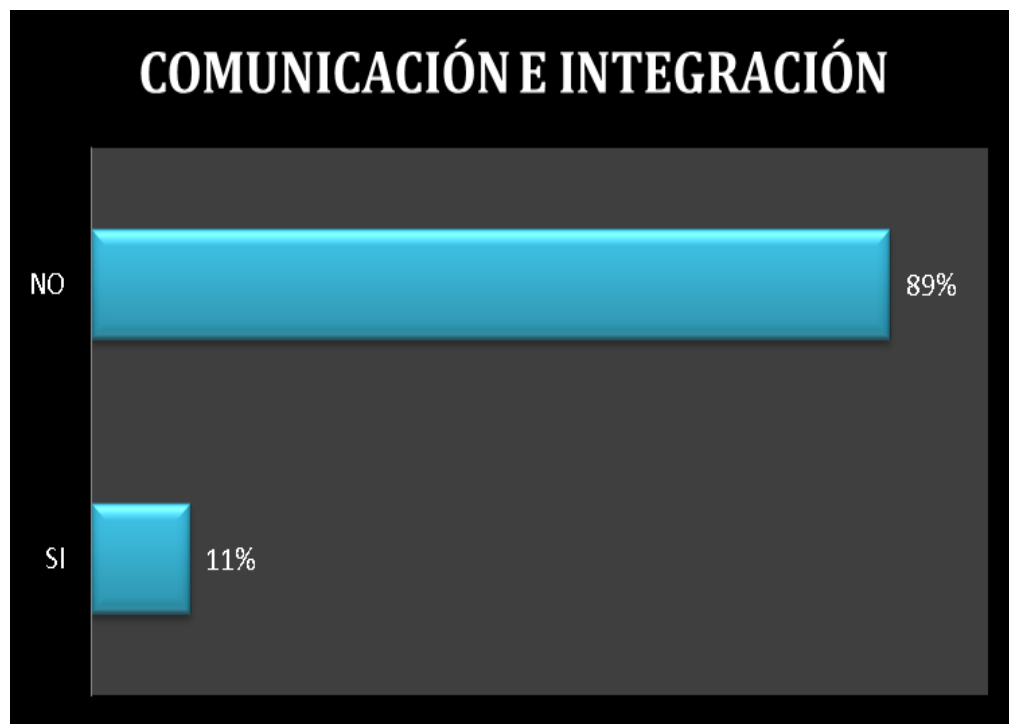
### CUADRO N°03: COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN.

¿Hay comunicación e integración en su I.E?	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
SI	2	11%
NO	16	89%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavalle". Junio del 2014.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 89% de los entrevistados respondió que no hay comunicación y con respecto a la integración es mucho menor, el 11% dijo que hay comunicación e integración.



**FUENTE:** Cuadro N°03.

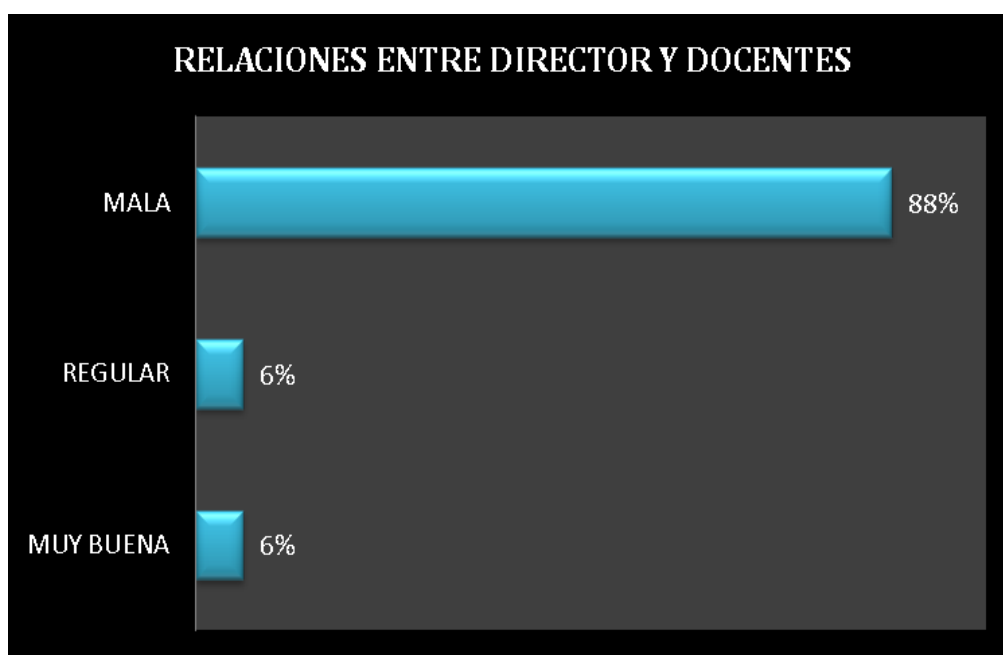
#### CUADRO N°04: RELACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS.

¿Cómo son las relaciones entre trabajadores y directivos?	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
MUY BUENA	1	6%
REGULAR	1	6%
MALA	16	88%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavalle". Junio del 2014.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 88% de los encuestados dijo que la relación entre el director y el maestro no es buena, y solo el 6% piensa que la relación entre el director y el maestro es muy buena.



**FUENTE:** Cuadro N°04.

#### CUADRO N°05: MOTIVACIÓN A LOS TRABAJADORES.

¿Los directivos motivan a los docentes?	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
SI	3	17%
NO	15	83%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavalle". Junio del 2014.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 83% de los encuestados respondió que el director no motiva a los maestros. Debemos considerar los incentivos dentro de la organización, porque no solo promueve el bienestar de los docentes como persona, sino que también beneficia el clima laboral dentro de la organización.



**FUENTE:** Cuadro N°05.

**CUADRO N°06: EQUIPOS DE TRABAJO.**

¿Existen grupos o equipos de trabajo para desarrollar las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas?	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
SI	6	33%
NO	12	67%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavalle". Junio del 2014.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 67% de los encuestados dijo que no se organizaban en grupos de trabajo para realizar actividades administrativas, técnicas y docentes.



**FUENTE:** Cuadro N°06.

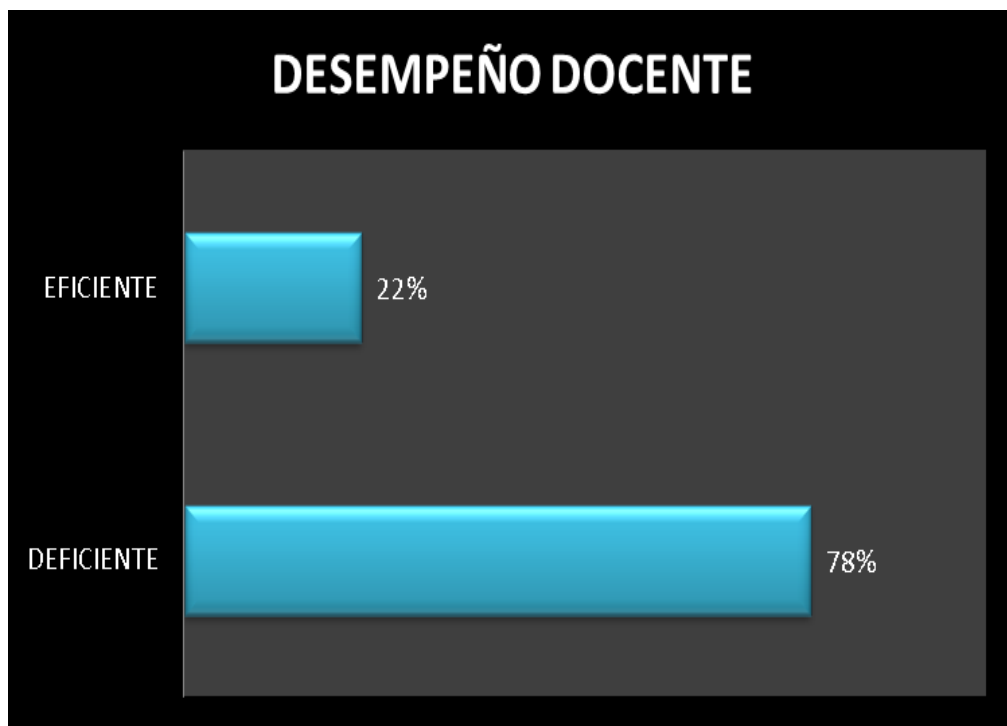
### CUADRO N°07: DESEMPEÑO DOCENTE

¿Cómo califica Ud., el desempeño de su colega?	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
DEFICIENTE	14	78%
EFICIENTE	4	22%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavallo". Junio del 2014.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 78% de los encuestados dijo que el desempeño de sus colegas fue deficiente, mientras que el 22% dijo lo contrario.



**FUENTE:** Cuadro N°07.



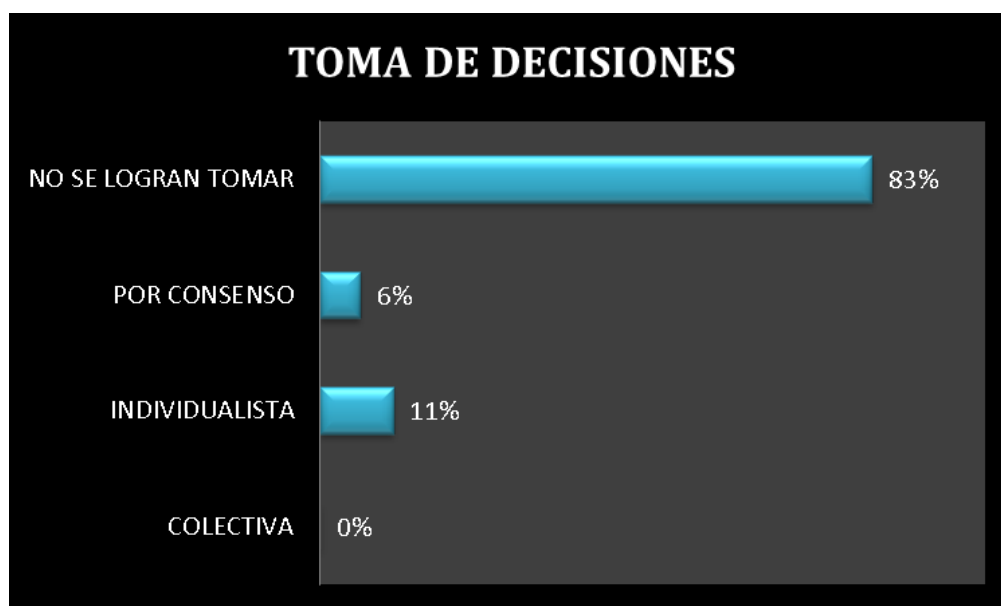
### CUADRO N°08: TOMA DE DECISIONES

¿Qué tipo de toma de decisiones se desarrolla en la I.E.?	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
COLECTIVA	0	0%
INDIVIDUALISTA	2	11%
POR CONSENSO	1	6%
NO SE LOGRAN TOMAR	15	83%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavalle". Junio del 2014.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 83% de los encuestados dijo que no podía tomar una decisión; el 11% dijo que había tomado una decisión individualista y el 6% dijo que había llegado a un consenso.



**FUENTE:** Cuadro N°08.

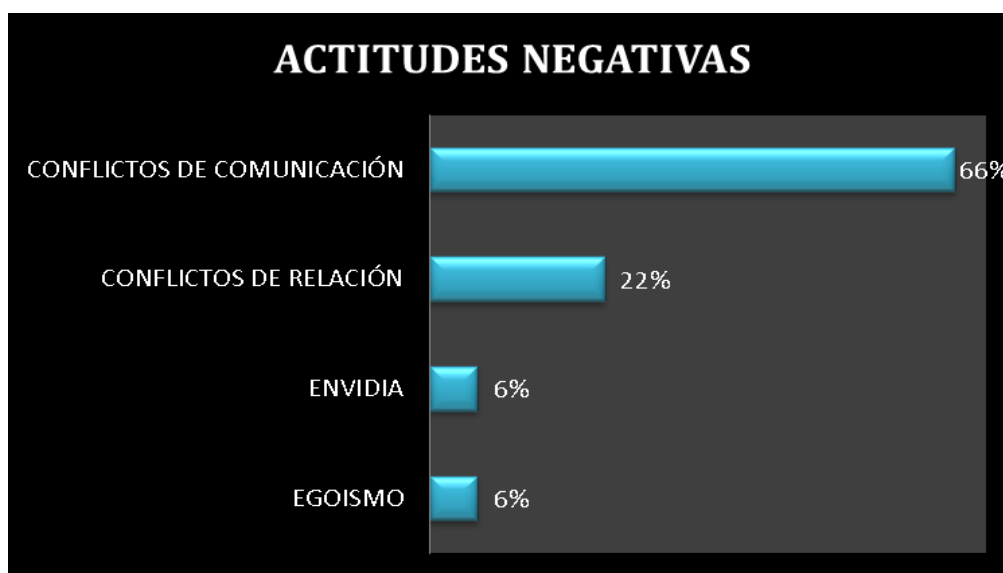
### CUADRO N°09: ACTITUDES NEGATIVAS

¿Qué actitudes negativas se perciben en la I.E.?	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
EGOISMO	1	6%
ENVIDIA	1	6%
CONFLICTOS DE RELACIÓN	4	22%
CONFLICTOS DE COMUNICACIÓN	12	66%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavalle". Junio del 2014.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 66% de los encuestados dijo que las actitudes negativas más frecuentes fueron causadas por conflictos de comunicación, el 22% de los encuestados creía que esto era causado por conflictos de relación y el 6% dijo ser celoso y egoísta.



**FUENTE:** Cuadro N°09.

#### CUADRO N°10: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.

¿La I.E. incentiva al desarrollo de competencia?	FRECUENCIA (F)	PORCENTAJE (%)
SI	1	6%
NO	17	94%
TOTAL	18	100%

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a Director, docentes y trabajadores administrativos de la I.E. "Salvador Lavalle". Junio del 2014.

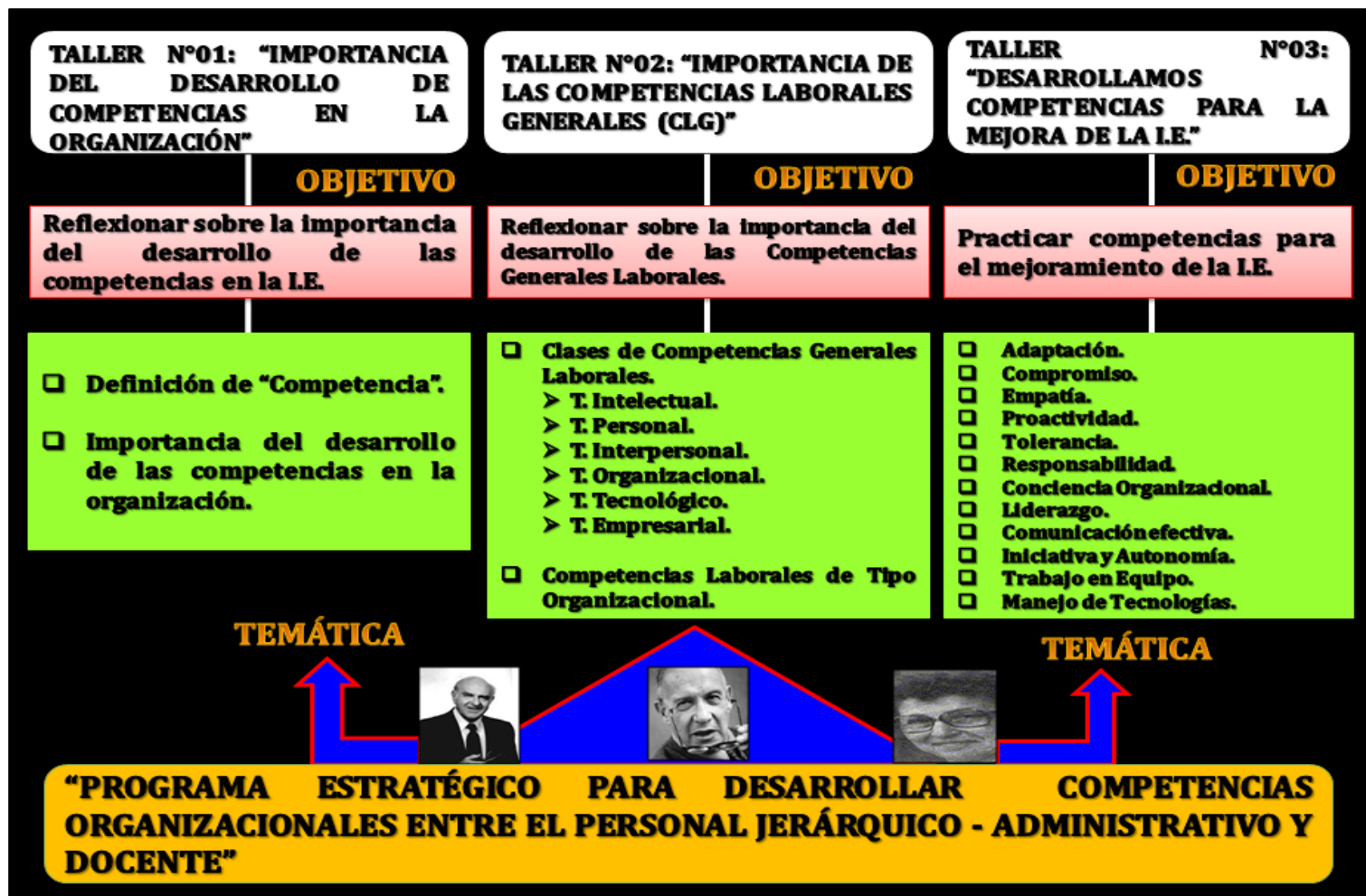
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 94% de los encuestados dijo que la institución educativa, no desarrolla las habilidades de todos los trabajadores.



**FUENTE:** Cuadro N°10.

### 3.2. MODELO TEÓRICO



FUENTE: Elaborado por Investigador.

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Es importante fortalecer las competencias organizacionales porque permite a la institución crear sus propias ventajas competitivas respecto a sus competidores sobre la base de su propio desarrollo interno.

Cuando una organización mezcla y desarrolla las habilidades de las personas con los recursos que posee permite desplegar capacidades y /o competencias organizacionales que servirán para cumplir los objetivos de la organización, responder a los requerimientos de su entorno y el de su competencia, y así poder perdurar en el tiempo teniendo como base esa fuerza sinérgica para adaptarse a los cambios constantes en el que vivimos.

Desarrollar competencias organizacionales implica tener en claro la visión y misión de la institución tomando como base la motivación y la experiencia de su gente y los diversos recursos de la organización al igual como el fuerte interés de la alta dirección en promover el desarrollo interno. Además, las competencias organizacionales son claves para la ejecución de planes estratégicos y dan sentido a la organización para cumplir lo previsto sin importar mucho los cambios externos o internos que puedan existir.

En resumen, las competencias organizacionales permiten generar ventajas competitivas y diferenciadoras con respecto a la competencia,

ayudan a lograr los objetivos cuantitativos de la organización, la capacidad de tener mejor visibilidad frente a las decisiones que se puedan tomar, la capacidad de agregar valor a la organización para lograr la supervivencia en el tiempo.

### **3.2.2 Objetivo de la Propuesta.**

#### **Objetivo general**

- Diseñar un Programa Estratégico para desarrollar competencias organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docentes de la I.E.

#### **Objetivos específicos**

- Programar un taller para desarrollar las competencias en la organización.
- Planear un taller sobre las competencias laborales generales.
- Elaborar un taller que desarrolle las competencias para la mejora de la institución educativa.

### **3.2.3 Fundamentación.**

#### **◆ Fundamentación Teórica:**

Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker; la Planificación Estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones

comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler; describe la manera en que se obtiene una alta efectividad de un grupo u organización, mediante la personalidad de un líder y la situación. La base de la teoría de Fiedler es el grado al cual se conduce el estilo del líder, si se orienta a las tareas o se orienta a las relaciones (personas). La facilidad con que el líder es capaz de influir en sus seguidores dependerá de lo favorable que es la situación. Los principales elementos de su modelo son: a) las características del líder, b) el control situacional y c) la efectividad del líder.

Enfoque de Gestión de Competencias de Levy – Leboyer, Claude; las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

#### ◆ **Fundamentación Pedagógica:**

El Currículo asume que las competencias son “capacidades complejas que integran conocimientos, destrezas y habilidades para la aplicación de procedimientos y actitudes que permiten una actuación con satisfacción, eficaz y eficiente en la vida diaria y en el trabajo, demostrando la capacidad de hacer con saber y con conciencia sobre las consecuencias de ese hacer. Involucra: uso adecuado del tiempo, conocimiento, modos de hacer, valores y responsabilidades por los resultados de lo hecho”. En cuanto a lo que implica la formación continua del maestro, las competencias que el estudiante logre consolidar al cabo de los cinco años de formación inicial, deben movilizar los saberes que irá aprendiendo en su desempeño profesional como producto de su experiencia y de la conceptualización

y reconceptualización de la teoría y de su propia práctica; de este modo, irá afirmando un saber pedagógico pertinente así como una experiencia de vida que se verán reflejados en la mejora permanente del servicio educativo que ofrece.

◆ **Fundamentación Técnica:**

Es necesario que los docentes proporcionen herramientas originales de investigación sistemática para recuperar la imagen y la dignidad.

◆ **Fundamentación Administrativa:**

La organización fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración dentro del campo empresarial. Henry Farol en su Teoría Clásica de la Administración, aporta seis grupos de actividades organizacionales (denominadas funciones básicas de las empresas) y la elaboración de catorce principios gerenciales, considerados esenciales para una gerencia eficiente.

**3.2.4. Estructura de la Propuesta.**

El Programa estratégico incluye tres talleres, que consisten en resumen, principios básicos, metas, temas, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Los talleres dentro del modelo son representaciones razonables de actividades específicas, jerárquicas y sistemáticas para lograr los objetivos del modelo.



## **TALLER N°01: “IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN”**

### **Resumen:**

Es sumamente importante la determinación de las competencias en una organización ya que tienen un alto nivel estratégico para cualquier organización, en orden de lograr que la entidad mantenga la mejor orientación y no se pierda en la confusión generada por la acelerada ola de cambios, ya que las mismas deben desarrollarse y mantenerse durante largo plazo y son las que van a definir la competitividad futura de la organización o sector, además dirigen las decisiones respecto de aquellas actividades que son cruciales para el éxito de la organización. Con esto se logra identificar los conocimientos, valores y experiencias adquiridas por los trabajadores para poder tener un desempeño exitoso en la organización que esté en correspondencia con la planeación estratégica, los objetivos de trabajo y la cultura de la misma. Además es una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados.

### **Fundamentación:**

El taller se fundamenta en las tres teorías desarrolladas en la investigación.

### **Objetivo:**

Reflexionar sobre la importancia del desarrollo de las competencias en la I.E.

### **Análisis Temático:**

#### **Temática N°01: Definición de “Competencia”.**

- ◆ Se hará exposición de la temática.

## PRINCIPIOS PRELIMINARES PARA LA CONCEPTUALIZACION

Las acciones humanas están supeditadas a los contextos.

Las acciones humanas están supeditadas a las interacciones sociales.

Cada acción humana es heterogénea y responde a fines diversos.

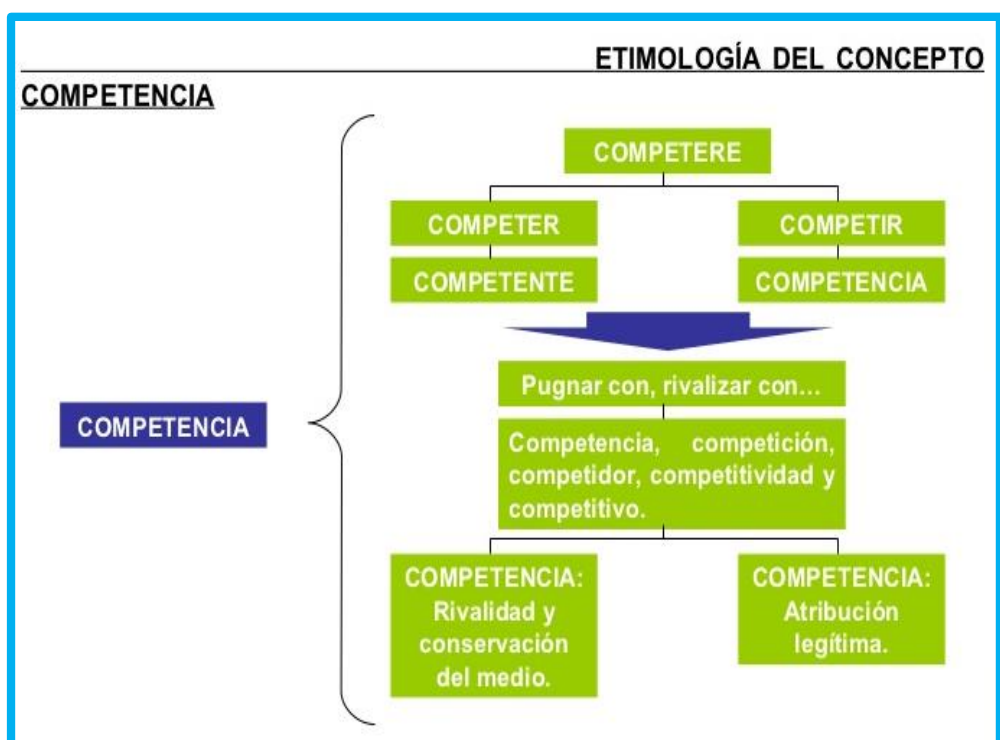
Las acciones humanas terminan desempeños instrumentales y en no declarativas.

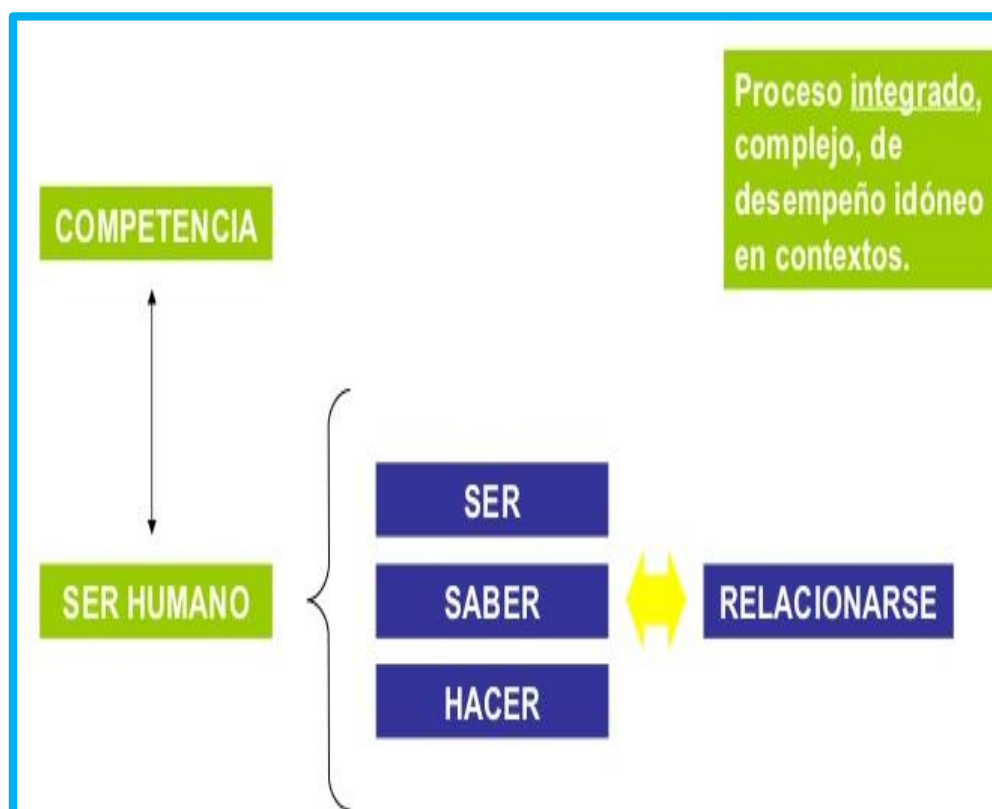
Las acciones humanas pueden ser resignificadas.

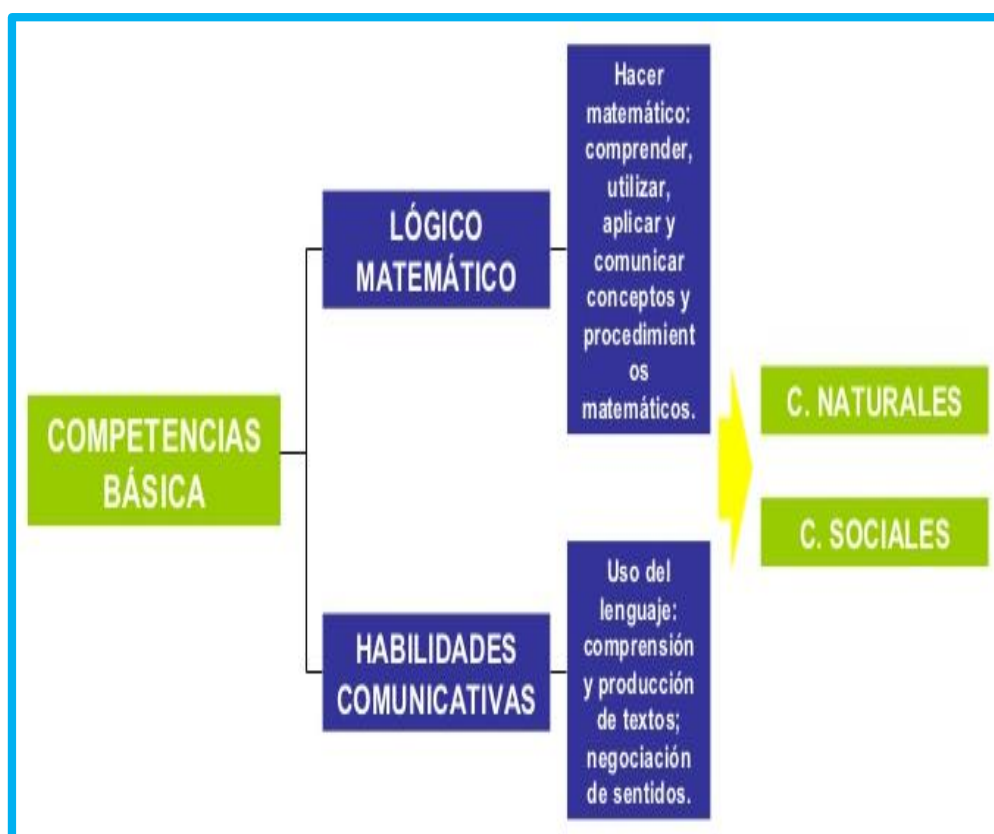
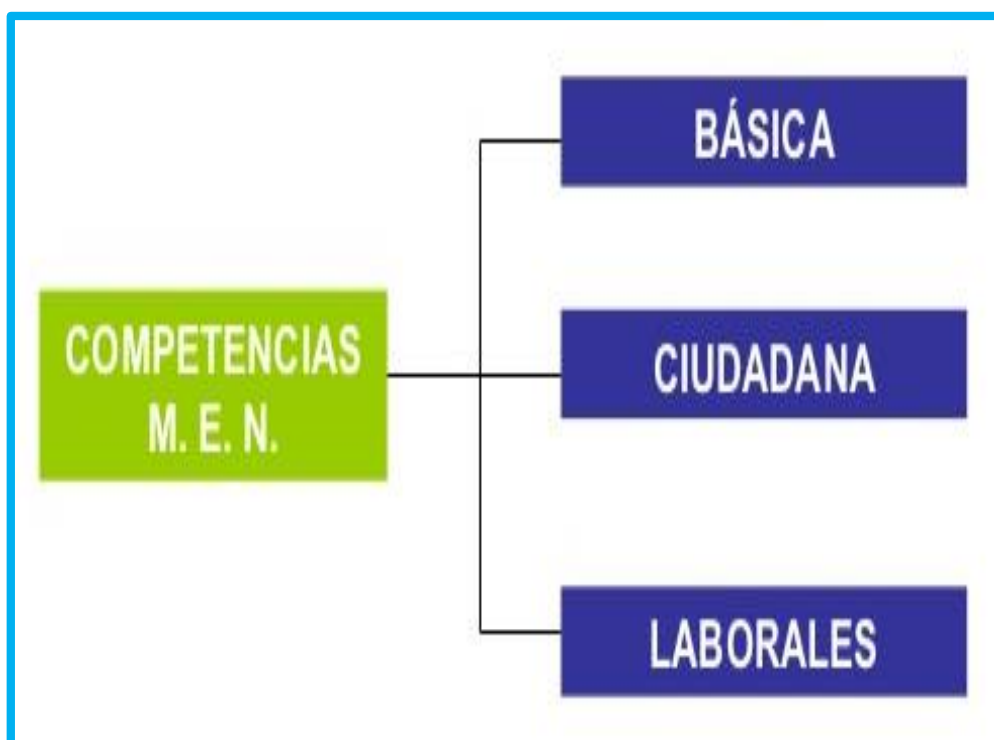
Las acciones humanas involucran procesos biopsicosociales.

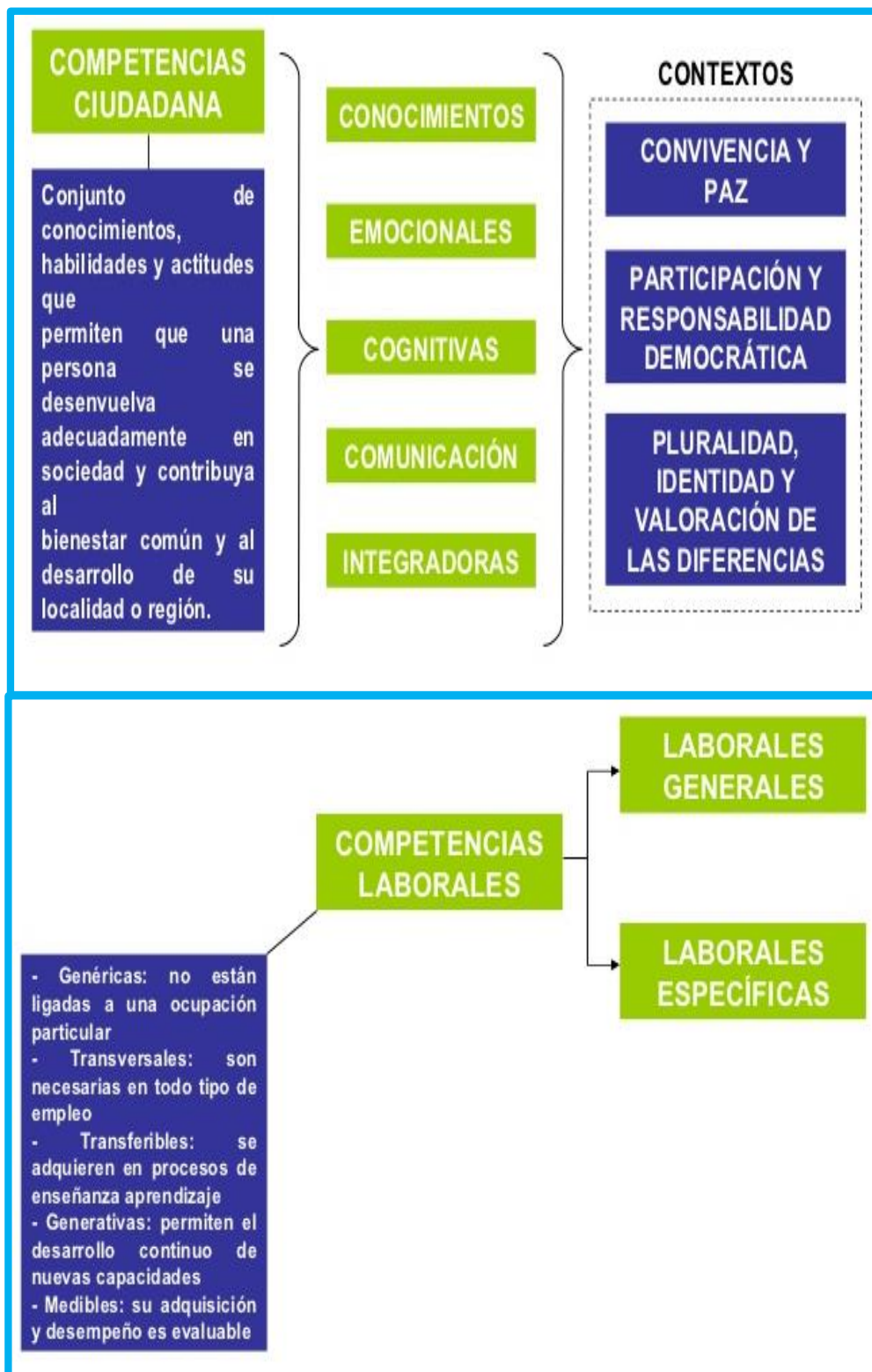


C  
O  
M  
P  
E  
T  
E  
N  
C  
I  
A













◆ Evaluación práctica.

Conteste la siguientes preguntas:

- ¿Qué es una competencia?
- ¿Cuáles son las competencias esperadas en los formandos?
- ¿Cómo se enseña una competencia?
- ¿Cómo se aprende una competencia?
- ¿De qué manera se evalúa una competencia?

FUENTE: Elaborado por investigador de acuerdo a información.

**Temática N°02: Importancia del desarrollo de las competencias en la organización.**

- ◆ El personal jerárquico - administrativo y docente reflexiona sobre la importancia del desarrollo de competencias en la I.E.





## DESARROLLO DE COMPETENCIAS

# IMPACTO PARA LOS EMPLEADOS

- Las personas desarrollan competencias ligadas al éxito en el rol que ocupan.
- Aumentan su empleabilidad.
- Alcanzan mejores resultados en su puesto.
- Cuentan con posibilidades de promoción a través del plan de carreras.



## DESARROLLO DE COMPETENCIAS

# IMPACTO PARA LA ORGANIZACIÓN

- Los empleados aportan más a la organización, a los accionistas y a los clientes.
- Mejoras de desempeño a corto y largo plazo.
- Apoya valores corporativos de aprendizaje continuo.



**FUENTE:** Elaborado por investigador de acuerdo a información.

### Aspectos Metodológicos:

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se seguirá un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto

<b>Partes Componentes de un Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Motivación.</li> <li>◆ Comunicación de los objetivos de la reunión.</li> <li>◆ Repaso y/o control de los requisitos.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Presentación de la materia por el Facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>◆ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li> <li>◆ Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>◆ Refuerzo por parte del Facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> <li>◆ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>◆ Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>◆ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>◆ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>

**Agenda Preliminar de Ejecución del Taller:**

**Mes:** Julio, 2014.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de Taller:

Mes y fecha	JULIO	
Actividad	11	12
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.
Tiempo total	325 min.	325 min.

### EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Se cumplieron	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO	
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO

4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

### **Conclusiones:**

1. Los gestores son capaz de reflexionar sobre la importancia de las competencias organizacionales en la institución.
2. La capacitación docente sobre competencias es importante ya que logra el análisis de las competencias individuales y grupales para mejora de la institución en la que labora.

### **Sugerencias:**

1. Se debe concretizar el taller en la perspectiva del desarrollo de las competencias.
2. Los docentes deberán estar actualizados para hacer realidad el desarrollo de la institución en la que laboran.

### **Bibliografía:**

- ◆ HERNÁNDEZ, R. y otros. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

## **TALLER N°02: “IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES GENERALES (CLG)”**

### **Resumen:**

Las Competencias Laborales Generales (CLG) son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido.

Con ellas, un trabajador actúa asertivamente, sabe trabajar en equipo, tiene sentido ético, maneja de forma acertada los recursos, puede solucionar problemas y aprende de las experiencias de los otros. Asimismo, adquiere las bases para crear, liderar y sostener negocios por cuenta propia.

Las Competencias Laborales Generales se constituyen en recursos permanentes que las personas no sólo pueden utilizar en su vida laboral, sino que les permiten desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios y, lo que es muy importante, seguir aprendiendo.

### **Fundamentación:**

El taller se fundamenta en las tres teorías desarrolladas en la investigación.

### **Objetivo:**

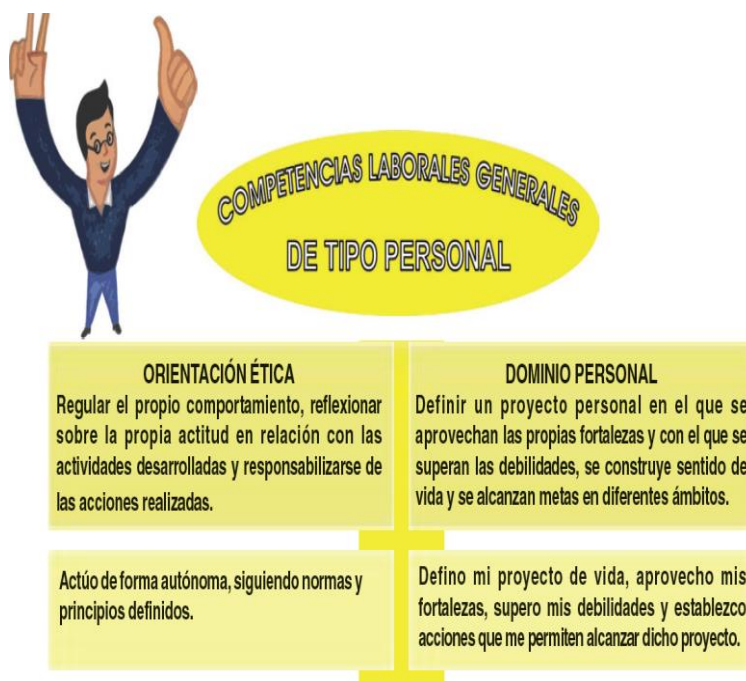
Reflexionar sobre la importancia del desarrollo de las Competencias Generales Laborales.

## **Análisis Temático:**

### **Temática N°01: Clases de Competencias Generales Laborales.**

#### **◆ Tipo Personal:**

Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos, como la orientación ética, dominio personal, inteligencia emocional y adaptación al cambio.



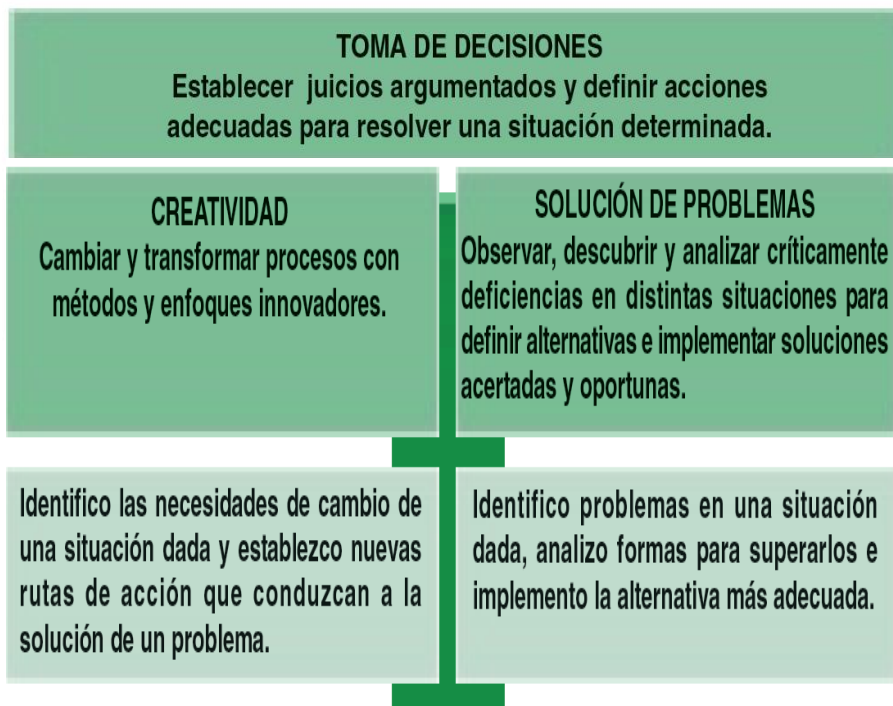
**FUENTE:** Elaborado por investigador de acuerdo a información.

#### **◆ Tipo Intelectual:**

Procesos de pensamiento que el trabajador debe usar con un fin determinado, como toma de decisiones, creatividad, solución de problemas.



## COMPETENCIAS LABORALES GENERALES DE TIPO INTELECTUAL



FUENTE: Elaborado por investigador de acuerdo a información.

### ◆ Tipo Interpersonal:

Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros, como la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación y proactividad.



## COMPETENCIAS LABORALES GENERALES DE TIPO INTERPERSONAL



**FUENTE:** Elaborado por investigador de acuerdo a información.

### ◆ Tipo Organizacional

- ◆ Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como la gestión de la información, orientación al servicio, referenciación competitivo, gestión y manejo de recursos y responsabilidad ambiental.



## COMPETENCIAS LABORALES GENERALES DE TIPO ORGANIZACIONAL

### GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Recibir, obtener, interpretar, procesar y transmitir información de distintas fuentes, de acuerdo con las necesidades específicas de una situación y siguiendo procedimientos técnicos establecidos.

Recopilo, organizo y analizo datos para producir información que pueda ser transmitida a otros.

### ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Identificar y comprender las necesidades de otros y estar dispuesto a orientar, apoyar, compartir y ejecutar acciones para satisfacerlas.

Identifico las diversas necesidades y expectativas de los otros y los atiendo con acciones adecuadas.

### GESTIÓN Y MANEJO DE RECURSOS

Identificar, ubicar, organizar, controlar y utilizar en forma racional y eficiente los recursos disponibles, en la realización de proyectos y actividades.

Ubico y manejo los recursos disponibles en las diferentes actividades, de acuerdo con los parámetros establecidos.

### REFERENCIACIÓN COMPETITIVA

Identificar los mecanismos, procedimientos y prácticas de otros para mejorar los propios desempeños.

### RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

Contribuir a preservar y mejorar el ambiente haciendo uso adecuado de los recursos naturales y los creados por el hombre.

**FUENTE:** Elaborado por investigador de acuerdo a información.

### ◆ **Tipo Tecnológico:**

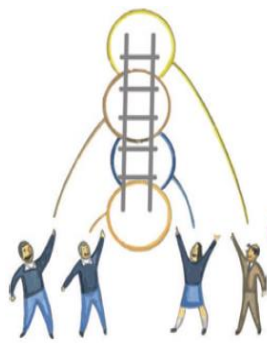
Permiten identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance. También hacen posible el manejo de tecnologías y la elaboración de modelos tecnológicos.



FUENTE: Elaborado por investigador de acuerdo a información.

### ◆ **Tipo Empresarial y para el Emprendimiento:**

Son las habilidades necesarias para que puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia. Por ejemplo, la identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocio, elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio, consecución de recursos, capacidad para asumir el riesgo y mercadeo y ventas.



## COMPETENCIAS LABORALES GENERALES EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO

### IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA CREAR EMPRESAS O UNIDADES DE NEGOCIO

Reconocer en el entorno las condiciones y oportunidades para la creación de empresas o unidades de negocio.

Identifico las condiciones personales y del entorno, que representan una posibilidad para generar empresas o unidades de negocio por cuenta propia.

### ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

Proyectar una unidad de negocio teniendo en cuenta sus elementos componentes y plasmarlos en un plan de acción.

Identifico las características de la empresa o unidad de negocio y los requerimientos para su montaje y funcionamiento.

**FUENTE:** Elaborado por investigador de acuerdo a información.

## Temática N°02: Las Competencias Laborales de Tipo Organizacional.

- ◆ Los gestores al conocer los tipos de competencias Laborales Generales, reflexionaran sobre la competencia de tipo organizacional y su importancia en su institución.

### COMPETENCIA ORGANIZACIONAL

**“Características que resultan al integrar habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes, demostrables a través de comportamientos, que le permiten a las personas actuar de acuerdo con los parámetros definidos por la organización y las conducen a un desempeño superior”.**

### *GESTIÓN Y MANEJO DE RECURSOS*

**Identificar: ubicar, organizar, controlar y utilizar en forma racional y eficiente los recursos disponibles en la realización de proyectos y actividades.**

**Recopilo, organizo y analizo datos para producir información que puede ser transmitida a otros.**



## *ORIENTACIÓN AL SERVICIO*

Identificar y comprender las necesidades de otros y estar dispuesto a orientar, apoyar, compartir y ejecutar acciones para satisfacerlas.

Identifico las diversas necesidades y expectativas de los otros y los atiendo con acciones adecuadas.



## *GESTIÓN Y MANEJO DE RECURSOS.*

Identificar, ubicar, organizar, controlar y utilizar en forma racional y eficiente los recursos disponibles en la realización de proyectos y actividades.

Ubico y manejo los recursos disponibles en las diferentes actividades, de acuerdo con los parámetros establecidos



## *RESPONSABILIDAD AMBIENTAL.*

**Contribuir a preservar y mejorar el ambiente, haciendo uso adecuado de los recursos naturales, creados por el hombre.**

**Contribuyo a preservar y mejorar el ambiente haciendo uso adecuado de los recursos a mi disposición.**



**FUENTE:** Elaborado por investigador de acuerdo a información.



### Aspectos Metodológicos:

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se seguirá un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto

<b>Partes Componentes de un Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Motivación.</li><li>◆ Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>◆ Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Presentación de la materia por el Facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>◆ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>◆ Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>◆ Refuerzo por parte del Facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>◆ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>◆ Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>◆ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>◆ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>



### **Agenda Preliminar de Ejecución del Taller:**

**Mes:** Agosto, 2014.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### **Desarrollo de Taller:**

Mes y fecha	AGOSTO	
Actividad	08	09
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.
Tiempo total	325 min.	325 min.

## EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser este taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar el taller.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>		
2. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>		
El tema que <b>más</b> me gustó fue:		
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:		
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.		
El tema <b>más</b> útil fue:	.....	

<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

### **Conclusiones:**

1. Los gestores son capaz de reflexionar sobre la importancia de las Competencias Laborales Generales.
2. La capacitación docente sobre el tipo de competencias organizacional es importante ya que logra el análisis y reflexión de la misma.

### **Sugerencias:**

1. Se debe concretizar el taller en la perspectiva del desarrollo de las Competencias Laborales Generales.

### **Bibliografía:**

- ◆ HERNÁNDEZ, R. y otros. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

## **TALLER N°03: “DESARROLLAMOS COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DE LA I.E.”**

### **Resumen:**

Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral: “vale la pena resaltar que al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento”

### **Fundamentación:**

El taller se fundamenta en las tres teorías desarrolladas en la investigación.

### **Objetivo:**

Practicar competencias para el mejoramiento de la I.E.

### **Análisis Temático:**

#### **Temática N°01: Adaptación.**

- ◆ Se expondrá las principales competencias para el desarrollo de la I.E.

**Adaptación:** Es capaz de aceptar los cambios del entorno, mostrando flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios y requerimientos.

Nivel 1:

- Comprende los cambios tanto internos como externos de la organización.
- Acepta positivamente los cambios que impactan a la organización.
- Mantiene el mismo nivel y ritmo de trabajo pese a los cambios.

Nivel 2:

- Propone acciones ante el cambio que permiten transformar las debilidades en fortalezas, según tarea o cargo en el que se desempeña.
- Es capaz de manejar las emociones ante los cambios tanto internos como externos que ocurren en la organización.
- Maneja la incertidumbre que pueden generar los cambios en la organización y da aliento a los otros miembros de su área que pueden estar siendo afectados por ello.

Nivel 3:

- Diseña las estrategias y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.
- Dirige la organización en épocas complejas producto de los cambios, aprovechando una interpretación anticipada de las tendencias en el juego.
- Promueve innovaciones.

## **Temática N°02: Compromiso.**

**Compromiso:** Asume con responsabilidad los objetivos y compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios.

### Nivel 1:

- Tiene claridad respecto a la misión, visión y objetivos de la organización.
- Siente como propios los objetivos, misión y visión de la organización.
- Cumple con sus obligaciones laborales según el cargo.

### Nivel 2:

- Muestra respeto por los valores y personas. Motiva a los integrantes del sector a obrar del mismo modo.
- Es un referente para los otros por cumplir sus tareas u obligaciones laborales.
- Logra un equilibrio entre sus intereses personales y obligaciones laborales.

### Nivel 3:

- Define visión, misión valores y estrategias de la organización y genera en todos los integrantes, la capacidad de sentirlos como propios.
- Supera los resultados esperados por su gestión.
- Es referente no solo por cumplir sus tareas u obligaciones laborales, sino también, por su alta productividad.

### **Temática N°03: Empatía.**

**Empatía:** Se conecta con otras personas y responde adecuadamente a las necesidades de los otros.

#### **Nivel 1:**

- Escucha activamente al otro.
- Muestra interés por escuchar los problemas y motivaciones que posee el otro.
- Comprende los problemas y motivaciones que mueven al otro.

#### **Nivel 2:**

- Anticipa las necesidades, antes incluso de que sus compañeros sean conscientes de ellas.
- Identifica y aprovechan las oportunidades comunicativas que les ofrecen otras personas.
- Se encuentra disponible para las otras personas cuando éstas lo requieren.

#### **Nivel 3:**

- Prioriza prestar atención al otro pese a sus propios sentimientos y preocupaciones.
- Escucha de forma no valorativa.
- Ofrece una relación de calidad, fundada en comprender los sentimientos y necesidades fundamentales del otro.

#### **Temática N°04: Proactividad.**

**Proactividad:** Es capaz de tomar la iniciativa y anticiparse a las situaciones diarias en el desempeño de las funciones, planificándose a mediano y largo plazo.

##### Nivel 1:

- Se anticipa a las situaciones diarias.
- Propone mejoras en su entorno laboral.
- Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de acción.

##### Nivel 2:

- Es capaz de priorizar los valores antes que los impulsos.
- Manifiesta perseverancia.
- Actúa con determinación y decisión para alcanzar las metas.

##### Nivel 3:

- Es capaz de emprender la acción por iniciativa propia asumiendo la responsabilidad que ello conlleva.
- Desafía lo convencional y anticipa futuros escenarios
- Logra que los objetivos se lleven a cabo.



## **Temática N°05: Tolerancia.**

**Tolerancia a la frustración:** Pese a las circunstancias adversas, es capaz de mantener un equilibrio que le permite seguir realizando su trabajo en forma funcional.

### **Nivel 1:**

- Manifiesta la capacidad para afrontar de manera serena las dificultades.
- Cumple con las responsabilidades a su cargo pese a circunstancias adversas.
- Es un referente para sus compañeros por su templanza.

### **Nivel 2:**

- Dirige a su sector y lo saca adelante pese a las circunstancias adversas.
- Define la visión de su área aún en tiempos difíciles.
- Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su templanza.

### **Nivel 3:**

- Lleva adelante a la empresa en medio de circunstancias adversas.
- Resiste las dificultades y logra los objetivos y metas propuestas.
- Es un referente en la organización y el mercado por su templanza

## **Temática N°06: Responsabilidad.**

**Responsabilidad:** Muestra preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con la idea de aportar en la obtención de resultados y estrategias organizacionales.

### **Nivel 1:**

- Se interesa por realizar en forma precisa y con calidad su tarea.
- Es un referente para los otros dada su responsabilidad profesional y personal.
- Muestra preocupación cuando no puede terminar una tarea en el plazo asignado para realizarla.

### **Nivel 2:**

- Fomenta en el equipo de trabajo la labor con responsabilidad.
- Utiliza de manera adecuada sus horas de trabajo con el objetivo de entregar un trabajo preciso y de calidad.
- En caso de no finalizar el trabajo en sus horas laborales, realiza horas extras con el fin de no dejar trabajo pendiente.

### **Nivel 3:**

- Manifiesta satisfacción personal por el trabajo que realiza y la obtención de buenos resultados.
- Logra diseñar normas y políticas organizacionales que fomentan la responsabilidad.
- Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto en el ámbito organizacional como en la comunidad en que habita.

## **Temática N°07: Conciencia Organizacional.**

**Conciencia organizacional:** Es capaz de reconocer los elementos constitutivos de la organización, jerarquías y visualiza la forma en que las situaciones pueden afectar a las personas de la empresa.

### **Nivel 1:**

- Posee conocimiento de cómo está formada la organización.
- Es capaz de entender y comprender las relaciones de poder que se generan en la organización.
- Respeta las decisiones que toman las personas que dirigen la organización.

### **Nivel 2:**

- Implementa políticas organizacionales que facilitan a los otros integrantes del equipo de trabajo el conocimiento de los elementos constitutivos de la organización
- Ayuda a los otros a entender las relaciones de poder que se generan dentro de la organización.
- Fomenta en los otros el respeto por las decisiones que toman aquellas personas que dirigen la organización.

### **Nivel 3:**

- Conoce con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios incluso antes de que estos se generen.
- Posee una visión global de corto y largo plazo.
- Es capaz de diseñar e implementar políticas organizacionales para lograr que los distintos integrantes comprendan tanto los elementos constitutivos como las relaciones de poder dentro de la organización obteniendo mejores resultados y un ambiente laboral adecuado.

## **Temática N°08: Liderazgo.**

**Liderazgo:** Es capaz de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común.

### Nivel 1:

- Logra una adecuada conducción de personas.
- Asigna y delega tareas en su equipo.
- Retroalimenta ocasionalmente a sus colaboradores respecto a su desempeño.

### Nivel 2:

- Logra el reconocimiento de los otros miembros del equipo.
- Es capaz de desarrollar talentos en su equipo de trabajo.
- Mantiene un clima laboral armónico y a la vez desafiante.

### Nivel 3:

- Genera compromiso en su equipo de trabajo para lograr los objetivos o metas propuestas por la organización.
- Diseña estrategias, procesos y cursos de acción con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas.
- Posee una visión y proyección a largo plazo.

## **Temática N°09: Comunicación efectiva.**

**Comunicación efectiva:** Es capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Con el objeto de lograr coordinarse adecuadamente con los otros.

### **Nivel 1:**

- A la hora de expresar ideas es claro y conciso.
- Es capaz de escuchar activamente o concentradamente al otro.
- Solicita la información que requiere para llevar a cabo sus funciones

### **Nivel 2:**

- Da y acepta retroalimentación de su equipo de trabajo.
- Es específico a la hora de pedir o solicitar.
- Manifiesta claridad en su comunicación tanto en relaciones horizontales y verticales.

### **Nivel 3:**

- Promueve la asertividad en su equipo de trabajo.
- Identifica sus errores de comunicación y los corrige.
- Permite una comunicación directa con los integrantes de su equipo de trabajo.

## **Temática N°10: Iniciativa y Autonomía.**

**Iniciativa y autonomía:** Posee la capacidad de actuar proactivamente, creando oportunidades y evitando posibles problemas futuros. A su vez toma decisiones cuando es necesario sin esperar la opinión de otros.

### **Nivel 1:**

- Es capaz de solucionar problemáticas cuando estas se presentan.
- Reacciona de manera adecuada frente a las dificultades.
- Aprovecha las oportunidades cuando se le presentan.

### **Nivel 2:**

- Es capaz de enfrentar y resolver crisis.
- Crea cursos de acción a la hora de enfrentar una crisis.
- Genera propuestas de mejora a corto plazo.

### **Nivel 3:**

- Es capaz de anticiparse a situaciones internas y externas de la organización para proveer cursos de acción efectivos.
- Crea nuevas oportunidades para la organización.
- Genera propuestas de mejora a largo plazo.

## **Temática N°11: Trabajo en Equipo.**

**Trabajo en equipo:** Es capaz de coordinarse, cooperar con otros, complementarse, en pos de objetivos comunes.

### **Nivel 1:**

- Muestra entusiasmo por trabajar con otros.
- Complementa sus habilidades con la de otros.
- Promueve el trabajo en equipo.

### **Nivel 2:**

- Respeta a sus compañeros de trabajo y complementa los conocimientos personales con los de su equipo.
- Ayuda a sus compañeros cuando estos presentan dificultades en la realización de un determinado trabajo.
- Ayuda en la efectividad de su equipo de trabajo.

### **Nivel 3:**

- Manifiesta satisfacción ante los éxitos de su equipo de trabajo.
- Se apoya en su equipo a la hora de realizar un determinado trabajo o tomar una resolución importante.
- Apoya las acciones de otras áreas y equipos, aún cuando no reciba de éstos la misma colaboración.

## **Temática N°12: Manejo de Tecnologías.**

**Manejo de tecnologías:** Conoce y posee la habilidad para manejar diversas herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de funciones.

### **Nivel 1:**

- Posee interés por manejar aquellas tecnologías necesarias para su desempeño.
- Utiliza tiempo para capacitarse en el uso de aquellas herramientas que no maneja.
- Maneja programas y herramientas específicas para su área de trabajo.

### **Nivel 2:**

- En la actualidad maneja todas las tecnologías y herramientas necesarias para desempeñar su función.
- Enseña a sus pares a usar aquellas herramientas que estos desconocen y de las cuales el si posee conocimientos.
- Propicia en sus pares el uso de las herramientas tecnológicas.

### **Nivel 3:**

- Manifiesta la importancia del uso de las herramientas tecnológicas para lograr mayor eficacia y eficiencia en los procesos.
- Incentiva el uso de nuevas herramientas tecnológicas en sus pares.
- Es un referente para sus pares en relación al manejo de las herramientas tecnológicas.

## **Aspectos Metodológicos:**

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se seguirá un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto



<b>Partes Componentes de un Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Motivación.</li> <li>◆ Comunicación de los objetivos de la reunión.</li> <li>◆ Repaso y/o control de los requisitos.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Presentación de la materia por el Facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>◆ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li> <li>◆ Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>◆ Refuerzo por parte del Facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> <li>◆ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>◆ Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>◆ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>◆ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>

### **Agenda Preliminar de Ejecución del Taller:**

**Mes:** Setiembre, 2014.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### **Desarrollo de Taller:**

<b>Mes y fecha</b>	<b>SETIEMBRE</b>	
<b>Actividad</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
<b>Presentación del taller y explicación de la metodología.</b>	15 min.	15 min.
<b>Exposición de la temática</b>	20 min.	20 min.
<b>Desarrollo individual y opiniones.</b>	40 min.	40 min.
<b>Trabajos grupales.</b>	30 min.	30 min.
<b>Receso.</b>	20 min.	20 min.
<b>Presentación de los trabajos grupales.</b>	40 min.	40 min.
<b>Comparaciones de los trabajos.</b>	40 min.	40 min.
<b>Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.</b>	120 min.	120 min.
<b>Tiempo total</b>	<b>325 min.</b>	<b>325 min.</b>

### **EVALUACIÓN DEL TALLER**

Por ser este taller de tipo propositivo, se adjunta a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Se cumplieron	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO	
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO

4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

### **Conclusiones:**

1. La práctica de las principales competencias en la institución ayudarán al progreso de la misma.

### **Sugerencias:**

1. Aplicar el taller en otras I.E.

### **Bibliografía:**

- ◆ HERNÁNDEZ, R. y otros. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- ◆ KATZENBACH, Jon. 2000. El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- ◆ MONROY, Anameli. 1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.

### 3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

I.E. "SALVADOR LAVALLE"												
Fecha por Taller	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses	Julio				Agosto				Setiembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Aplicación de estrategias												
Validación de conclusiones												

### 3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Nº de Talleres	Total
2	Capacitadores	S/ 200.00	2 x200 x3	S/ 1200.00
1	Facilitador	S/ 250.00	1 x250 x 3	S/ 750.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 1950.00</b>

### Recursos Materiales:

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
54	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 32.40
54	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 27.00
1200	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 36.00
54	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 270.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
Total			<b>S/.425.40</b>

RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO	
Recursos humanos	S/ 1950.00
Recursos materiales	S/ 425.40
Total	<b>S/ 2375. 40</b>

### 3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

**Responsable:** AMAYA OVIEDO, Moisés.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó a través del diagnóstico que; en la I.E. “Salvador Lavalle” no se desarrollan competencias organizacionales ya que no existe liderazgo por parte del director, no se pone en práctica los diferentes instrumentos de gestión, los docentes y administrativos no cumplen con sus funciones, generándose un caos, donde el principio de autoridad es vulnerado o no es tenido en cuenta. Asimismo no existe la capacidad organizativa para promover acuerdos orgánicos donde los trabajadores manifiesten su voluntad del mejoramiento institucional haciendo llegar sus sugerencias y asumiendo responsabilidades. Esto indica que los directivos no tienen las habilidades y capacidades para adaptarse a las circunstancias del entorno, generar ideas propias o propiciar actitudes internas solidarias.
2. Se diseñó y elaboró una propuesta sustentada en las teorías de Peter Drucker, Fred E. Fiedler y el enfoque de Levy-Leboyer denominada “Programa Estratégico para desarrollar Competencias Organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente”
3. La propuesta es un programa que mejorará el desarrollo de competencias organizacionales entre el personal jerárquico - administrativo y docente de la I.E. “Salvador Lavalle”, del Distrito de Vichayal, Provincia de Paita, Región Piura; por lo que la hipótesis quedó confirmada, vale decir el problema de investigación se justificó.

## **RECOMENDACIONES**

- Considerar el carácter multidimensional de la causa del problema y profundizar la investigación sobre las capacidades organizacionales.
- Aplicar el programa estratégico para promover el desarrollo institucional y mejorar la organización.



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABASCAL, F (2004). *Cómo se hace un plan estratégico*. Escic Editorial. Madrid.
- ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Secretaría de Educación (1999). *Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas*. Bogotá. Secretaría de Educación de Bogotá.
- ALLES, M (2008). *Comportamiento organizacional*. Barcelona, España: Ed. Granica.
- ALVARADO, O. (1999) *Gestión Educativa*. Lima: Fondo de Desarrollo. Editorial.
- BLÁZQUEZ, F. (1993) *El espacio y el tiempo en los centros educativos*. En Lorenzo, M.; Sáenz Barrio, O: Organización Escolar. Una perspectiva ecológica, p. 346" Alcoy: Marfil.
- CABERO, J. (1997) *Organizar los Recursos Tecnológicos. Centros de Recursos*. En Gallego, D.; Alonso; C. y Cantón, I. (1996): Integración curricular de los Recursos Tecnológicos." Barcelona: Oikos-Tau.
- CLARES, J. (2000) *Orientación educativa y NNTT*. Comunicación y Pedagogía, 165, pp. 35-42.
- DRUCKER, P. (2001). *De líder al líder*. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.
- DRUCKER, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- FIEDLER, F.E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz (ed), *Advances in experimental social psychology*, NY: Academic press, cit. pos., David Straker Ibid.
- GAIRÍN, J., DARDER, P. (1995). *Organización y Gestión de Centros Educativos*. Barcelona: Praxis.
- GALAN, A. (2007). *El perfil del profesor*. Ediciones Encuentro. Madrid. España.
- GARCÍA, V. (1975). *Organización y dirección de centros educativos*. Madrid: Cincel.
- GÓMEZ, J (2002). *La Redacción del Informe de Investigación*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Lambayeque.

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México
- TEJADA, J; NAVÍO, A. *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)
- KATZENBACH, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- LEVY-LEBOYER, C. (1996). *Gestión de las competencias*. España: Ediciones Gestión 2000.
- LORENZO, M. (1997). *La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos*. Madrid: Universitas, S.A.
- MACHADO, N. (2002). *Sobre a idéia de competência*. In: Perrenoud, Phillippe et. al. *As competências para ensinar no século XXI. A formação de professores e o desafio da avaliação*. São Paulo, Artmed Editora.
- MARCELO, W.; COJAL, B. (2001) *Gestión Educativa*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Lambayeque.
- MERTENS, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*.
- MINISTERIO DE EDUCACION (2003) *Nueva Docencia en el Perú*. Lima.
- MONROY, A. (1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.
- MONTANER, R. (2003). *Manual del directivo eficaz*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
- DRUCKER, P. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
- RODRÍGUEZ, M. (2002). *Integración de Equipos*. México, Manual Moderno
- SALINAS, J. (1995) *Organización Escolar y redes: los escenarios de aprendizaje*. En Cabero, J. y Martínez, F. *Nuevos canales de comunicación*.
- SENA (2003). *Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral*. Bogotá, SENA.
- STEIN, G. (2001). *Éxito y fracaso en la nueva economía*. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

- TOBÓN, S. (2004). *Formación basada en competencias*. Bogotá: ECOE.
- UNESCO. (2000). *Gestión Educativa Estratégica. 2° Modulo*. Buenos Aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- VELÁSQUEZ, M. (2008). *Competencias Gerenciales del Director y la Comunicación Organizacional en Educación Básica*. Venezuela.
- VIDORRETA, C. (1986). *Organización de los recursos en los Centros Escolares*. Anaya, Madrid.

**ANEXOS**



**ANEXO Nº 1**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**I.E.:**.....

**FECHA:**.....

INDICADOR		FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
<b>ADAPTACIÓN</b>	Se realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la I.E.				
	Se adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas.				
	Se toma en cuenta el punto de vista de otros.				
<b>AUTOCONCIENCIA</b>	Tiene en cuenta las necesidades que tiene la I.E.				
	Muestra interés por mejorar los puntos débiles y acrecentar los puntos fuertes de la I.E.				
	Se realiza un análisis FODA de la I.E.				
<b>CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>	Existe capacidad de organización en la I.E.				
	En la I.E. se tiene la capacidad de gestionar tareas y recursos.				
	En la I.E. se muestra habilidad para gestionar las tareas y procesos de forma rápida y confiable.				
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA I.E.</b>	Apoyas e instrumentas los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.				
	Demuestras algún apoyo a las características o valores de la I.E.				
<b>COMUNICACIÓN</b>	Se comunica con claridad y precisión.				
	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión.				
	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás.				

GESTIÓN DE CONFLICTOS	Crea una solución innovadora en la resolución de los conflictos.				
	Te cuesta resolver los conflictos que surgen porque muestras una escasa capacidad de afrontamiento y de toma de decisiones para la solución del problema.				
LIDERAZGO	Se orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.				
	El grupo lo/la percibe como líder.				
RESPONSABILIDAD	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.				
	Cumple con las tareas encomendadas en la I.E.				
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca.				
	Asumes Riesgos.				
	Te preocupas por informarte adecuadamente antes de tomar decisiones.				
	Tomas decisiones de forma rápida y eficaz.				
TRABAJO EN EQUIPO	Logras comprensión y compromiso grupal.				
	Sabes integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo.				
	Compartes información y trabajas cooperativamente con el equipo.				
COOPERACIÓN	Coordina su trabajo con la de los otros miembros del grupo para llegar a unos objetivos comunes.				
	Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.				



## ANEXO Nº 2

### UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE

#### GUÍA DE ENCUESTA

##### DATOS GENERALES:

EDAD : \_\_\_\_\_ SEXO: Masculino ☐ Femenino ☐

##### GRADOS OBTENIDOS

Bachiller ☐ Magíster ☐ Doctor ☐

##### CONDICION LABORAL

Nombrado ☐ Contratado ☐

##### CÓDIGO A: COMPETENCIA ORGANIZACIONAL.

##### 1. ¿Cómo califica a la organización en su institución?

Deficiente ☐  
Eficiente ☐

##### 2. ¿Existe adecuada planificación organizativa?

Sí ☐  
No ☐

##### 3. ¿Hay comunicación e integración en su I.E?

Sí ☐  
No ☐

##### 4. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores y directivos?

Muy buena ☐  
Regular ☐  
Mala ☐

##### 5. ¿Los directivos motivan a los docentes?

Sí ☐  
No ☐

**6. ¿Ud., cree que los trabajadores cumplen adecuadamente sus funciones?**

Sí  
No


**7. ¿Participa Ud., en la planeación y ejecución de actividades?**

Siempre  
A veces  
Nunca


**8. ¿Existen grupos o equipos de trabajo?**

Sí  
No


**9. ¿Qué tipo de toma de decisiones desarrollan en la I.E.?**

Colectiva  
Individualista  
Por consenso  
No se logran tomar decisiones



**10. ¿Qué actitudes negativas se perciben en la I.E.?**

Egoísmo  
Envidia  
Conflictos de relación  
Conflictos de comunicación


**11. ¿La I.E. incentiva el desarrollo de competencias?**

Si  
No






### ANEXO Nº 3

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



#### UNIDAD DE POSGRADO

#### GUÍA DE ENTREVISTA

##### DATOS GENERALES.

EDAD : \_\_\_\_\_ SEXO: Masculino ☐ Femenino ☐

##### GRADOS OBTENIDOS

Bachiller ☐ Magíster ☐ Doctor ☐

##### CONDICION LABORAL

Nombrado ☐ Contratado ☐

##### CÓDIGO A: COMPETENCIA ORGANIZACIONAL.

1. ¿Cómo califica a la organización en su Institución?

-----  
-----

2. ¿Existe adecuada planificación organizativa?

-----  
-----

3. ¿Cuál es el efecto de la organización planificada y estructurada?

-----  
-----

**4. ¿Las actividades se organizan de manera lógica?**

-----  
-----

**5. ¿Hay comunicación e integración en su I.E?**

-----  
-----

**6. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores y directivos?**

-----  
-----

**7. ¿El Director delega funciones?**

-----  
-----

**8. ¿Participa Ud., en la planeación y ejecución de actividades?**

-----  
-----

**9. ¿Existen grupos o equipos de trabajo?**

-----  
-----

**CÓDIGO B: PROGRAMA ESTRATÉGICO.**

**10. ¿En qué consiste la Teoría de Peter Drucker?**

-----  
-----

**11. ¿ En qué consiste la Teoría de Fred Fiedler?**

-----  
-----

**12. ¿En qué consiste el Enfoque de Levy Leboyer?**

-----  
-----

**13. ¿En qué medida le servirá un Programa Estratégico para el desarrollo de competencias organizacionales?**

-----  
-----